

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Řízení lidských zdrojů v konkrétním podniku

Human Resources Management in a Particular Company

Student:

Bc. Tereza Květoňová

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Pavlína Křibíková, Ph.D.

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Tereza Květoňová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Téma: **Řízení lidských zdrojů v konkrétním podniku**
Human Resources Management in a Particular Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska řízení lidských zdrojů
 3. Představení společnosti
 4. Analýza řízení lidských zdrojů v daném podniku
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2012. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Pavlína Křibíková, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení autora o samostatném vypracování

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně příložených příloh, vypracovala samostatně. V seznamu literatury jsem uvedla všechny odborné a internetové zdroje, které jsem při psaní této diplomové práce využila.

Také bych na tomto místě ráda poděkovala vedoucí práce, Ing. Pavlíně Křibíkové Ph.D., za vedení, odborné poznámky a připomínky, které byly významné pro zpracování této práce. Dále bych ráda poděkovala Mgr. Veronice Bělíkové a BSc. Jakubovi Šimurdovi za pomoc při slohové úpravě textu a věcné poznámky. Poděkování patří také zaměstnancům společnosti SVCS Process Innovation s.r.o. za jejich čas strávený při vyplňování dotazníku.

Ve Valašském Meziříčí dne... 25. 4. 2015

..... Bc. Klára Kulonová

jméno a příjmení

Obsah

Obsah.....	3
1 Úvod.....	7
2 Teoretická východiska řízení lidských zdrojů.....	8
2.1 Vývoj oblasti lidských zdrojů	9
2.1.1 Personální administrativa	9
2.1.2 Personální řízení	10
2.1.3 Řízení lidských zdrojů.....	10
2.2 Strategické řízení lidských zdrojů	11
2.3 Personální činnosti	12
2.4 Vytváření a analýza pracovních míst	14
2.4.1 Vytváření pracovních míst a přístupy k vytváření	14
2.4.2 Analýza pracovních míst	17
2.5 Personální plánování (plánování lidských zdrojů).....	20
2.6 Získávání a výběr	23
2.6.1 Získávání zaměstnanců	23
2.6.2 Výběr zaměstnanců	26
2.6.3 Metody výběru pracovníků	27
2.7 Přijímání a adaptace pracovníků	31
2.7.1 Přijímání pracovníků	31
2.7.2 Adaptace pracovníků.....	32
2.8 Hodnocení pracovníků	33
2.8.1 Obsah, podoby a cíle hodnocení	33
2.8.2 Metody hodnocení pracovníků.....	35

2.9	Rozmíst'ování, odchody a fluktuace zaměstnanců.....	37
2.9.1	Rozmíst'ování a jeho formy.....	37
2.9.2	Odchody zaměstnanců.....	38
2.9.3	Fluktuace	39
2.10	Odměňování	41
2.11	Vzdělávání	46
2.11.1	Identifikace potřeby vzdělávání	47
2.11.2	Plánování vzdělávání.....	48
2.11.3	Metody vzdělávání	49
2.11.4	Vyhodnocení vzdělávacích aktivit	50
3	Představení společnosti SVCS Process Innovation s.r.o.....	51
3.1	Základní popis společnosti.....	51
3.2	Výrobky a služby	52
3.3	Hlavní cíle firmy	53
3.4	Cílový zákazník a konkurence	54
4	Analýza řízení lidských zdrojů v konkrétním podniku	55
4.1	Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti	55
4.1.1	Struktura zaměstnanců	55
4.1.2	Analýza pracovních míst	56
4.1.3	Získávání, výběr, přijímání a adaptace zaměstnanců	63
4.1.4	Hodnocení a odměňování zaměstnanců	67
4.1.5	Rozmíst'ování a odchody zaměstnanců.....	76
4.1.6	Vzdělávání.....	78
4.1.7	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření	82
4.2	Analýza fluktuace	85

5	Návrhy a doporučení	90
6	Závěr	94
	Seznam použité literatury	95
	Seznam zkratek	98
	Seznam tabulek a obrázků	99
	Seznam grafů	100
	Seznam příloh	103

1 Úvod

Lidé představují pro každou organizaci ten nejdůležitější a nejcennější zdroj, který určuje, zda bude organizace úspěšná a bude dosahováno stanovených cílů. Řízení lidských zdrojů přitahuje čím dál větší pozornost nejen velkých, ale také malých a středních podniků. Organizace si začínají uvědomovat, že řízení lidí je velkým potenciálem, který určuje nejen prosperitu, ale také konkurenceschopnost firmy a právě touto koncepcí je možné se odlišit od konkurence.

Lidské zdroje dávají do pohybu zdroje materiální, finanční a informační, bez kterých by žádný podnik nebyl schopný fungovat. Integrace těchto zdrojů patří mezi zásadní úlohy každého podniku a proto je důležité lidský faktor správně řídit. Strategické řízení lidských zdrojů vychází ze strategického řízení firmy a zabývá se základními otázkami, které se týkají počtu a druhu pracovníků, nabídky pracovních sil uvnitř organizací i mimo ni.

Cílem diplomové práce je analyzovat současný stav řízení lidských zdrojů v podmínkách podniku SVCS Process Innovation s.r.o. Analýza ŘLZ bude prováděna na základě dotazníkového šetření mezi řadovými zaměstnanci a zaměstnanci nižšího managementu. Na základě dostupných zdrojů bude zpracována také analýza fluktuace. Doplnující informace budou získány metodou pozorování a studování interních materiálů. Výsledky jednotlivých oblastí budou graficky i slovně zpracovány, a na jejich základě budou vypracovány návrhy a doporučení pro zlepšení současného stavu řízení lidských zdrojů.

Tato práce má dvě hlavní části, teoretickou a praktickou. První část bude obsahovat informace o vývoji řízení lidských zdrojů, stručně popíše strategické ŘLZ a personální řízení. Nejvýznamnější a nejrozsáhlejší část teorie se věnuje podrobnějšímu popisu jednotlivých personálních činností, mezi které patří vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a přijímání pracovníků, jejich hodnocení, odměňování, vzdělávání a v neposlední řadě také rozmisťování a ukončování pracovního poměru. Teoretické znalosti, které jsou využity v první části, byly čerpány z odborných publikací autorů, kteří se podrobně zaměřují na problematiku ŘLZ a jeho jednotlivé oblasti. Praktická část navazuje na část teoretickou a pomocí dotazníkového šetření u zaměstnanců podniku analyzuje současnou úroveň ŘLZ a i jednotlivé personální činnosti. Součástí praktické části je také analýza fluktuace od vzniku společnosti až po současnost.

2 Teoretická východiska řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejčennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ (Armstrong, 2007, s. 27)

Aby organizace mohla fungovat, je důležité shromáždit, propojit, uvést do pohybu a následně používat různé druhy zdrojů, které Koubek (2012) rozděluje následovně:

- ✓ zdroje **materiální**, do kterých můžeme zařadit např. dlouhodobý majetek (stroje), oběžný majetek (materiál) a také energie,
- ✓ zdroje **finanční**,
- ✓ zdroje **informační**,
- ✓ zdroje **lidské**.

Řízení těchto zdrojů a jejich vzájemná integrace patří mezi základní úkoly každé organizace. Lidské zdroje jsou pro materiální a finanční zdroje hnacím motorem. Bez lidského faktoru by jednoduše nemohly fungovat, neboť jsou to právě lidé, kdo uvádí tyto neživé zdroje do pohybu. Informační zdroje v oblasti lidských zdrojů můžeme vidět jako znalosti nebo dovednosti, které se budují na schopnostech. Zkrátka, bez lidského faktoru není schopen podnik fungovat, a proto lidské zdroje řadíme mezi zásadní činnosti pro řízení každé organizace. Proto je také významné tyto zdroje náležitě řídit a hospodařit s nimi, neboť právě ony rozhodují o tom, zda bude organizace úspěšná či nikoliv. Lidé pro organizaci představují nejvzácnější, ale ve většině ekonomik i ten nejdražší zdroj, který určuje prosperitu a konkurenceschopnost firmy. Mnohdy není tak důležité řízení určité oblasti organizace, tak jako řízení lidí, kteří mají danou oblast na starosti a tím přispívají ke správnému plnění úkolů a cílů.

Jak uvádí Šikýř (2014) koncepce řízení lidských zdrojů zdůrazňuje smysl schopných a motivovaných lidí, kteří jsou důležití pro dosažení úspěchů organizace a především pro získání trvalé konkurenční výhody. Jsou to právě motivovaní a schopní zaměstnanci, kteří umějí a mají zájem dělat věci jinak a odlišují organizaci od její konkurence.

2.1 Vývoj oblasti lidských zdrojů

Podle Horváthové a kol. (2014) bychom si pod označením řízení lidských zdrojů měli představit určitou koncepci, která se v organizaci orientuje na vše, co je spojeno s lidským faktorem v pracovním procesu. Jedná se tedy o rozhodnutí v oblasti zaměstnaneckých vztahů, které mohou ovlivnit výkon zaměstnanců a organizaci.

Jednotlivé vývojové fáze ŘLZ včetně základních charakteristik můžeme vidět v tabulce 2.1.

Tabulka 2.1 Koncepce a vývojové etapy personální práce

	Personální Administrativa	Personální řízení	Řízení lidských zdrojů
Období	Od 10. až 20. let 20. století	Od 40. až 50. let 20. století	Od 80. až 90. let 20. století
Lidé	Pracovní síla	Konkurenční výhoda	Unikátní bohatství
Personální práce	Jak zaměstnávat?	Jak využívat?	Jak rozvíjet?

Zdroj: Šikýř (2014, s. 32).

2.1.1 Personální administrativa

Personální administrativa je v současné době již spíše minulostí, ale stále se s ní můžeme setkat např. v organizacích, jejichž řízení patří k autoritativnějším a centralizovanějším a také v organizacích, kde se vyskytuje nízký rozsah dělby práce. V této etapě byla personální práce chápána jako služba, která zajišťovala především administrativní práce a procedury spojené se zaměstnáváním pracovníků, správou dokumentů a informací ohledně zaměstnanců. Mezi charakteristické rysy této etapy patří pasivní role personalistů a minimální zapojení liniového managementu (Koubek, 2012). Jak uvádí ve své publikaci Dvořáková a kol. (2012), cílem byla služba pro vedení podnik, tzn., manažeři rozhodnou, koho přijmou a propustí, a personalisté se postarají o související administrativu.

2.1.2 Personální řízení

Personální řízení představuje druhou koncepci personální práce, ve které se objevuje aktivní role personalistů a lidský faktor začíná být vnímán jako konkurenční výhoda. Vznikají personální útvary, ve kterých dochází k formulaci personální politiky. V personálních útvarech velkých organizací dochází ke specializaci personalistů na jednotlivé činnosti (výběr, hodnocení, odměňování, vzdělávání). Personální práce však stále pozbývá strategického plánování a má povahu spíše operativního řízení. Dochází ale k rozšíření pravomocí a odpovědnosti personalistů. Orientace směřuje především na problémy vznikající uvnitř organizace, koncentrace na zaměstnanecké problémy, dodržování pracovněprávní legislativy a využívání vnitropodnikové pracovní síly (Horváthová a kol., 2014; Šikýř, 2014).

2.1.3 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů znázorňuje nejnovější pojetí personální práce a stává se jádrem a nejvýznamnější oblastí řízení organizace. Tato etapa je také velmi známá v anglickém znění „Human Resource Management“ a pod zkratkou „HRM“. Koubek (2012) mezi charakteristické rysy HRM, které tuto koncepci odlišují od personálního řízení, řadí zejména následující vlastnosti:

- ✓ **Strategický přístup** – personální činnosti se zaměřují na strategii organizace a směřují a napomáhají k dosažení strategických cílů.
- ✓ **Orientace na vnější faktory** a jejich respektování – je důležité uvědomění si řady faktorů, jako jsou například faktory politické, právní, ekologické, technologické apod. Velmi důležitý je také zájem o populační vývoj a trh práce.
- ✓ **Zapojení liniových manažerů** – personální práce již nejsou výhradně otázkou personalistů, ale stávají se neoddělitelnou součástí každodenní práce manažerů na všech stupních hierarchie společnosti. Výkonné personální práce včetně pravomocí i rozhodování přebírají vedoucí pracovníci na všech stupních řízení, neboť mají k pracovníkům blíže než personální útvar.

2.2 Strategické řízení lidských zdrojů

Strategické řízení lidských zdrojů obsahuje záležitosti, které se týkají celé organizace – výkonnost, efektivita, výkonnost, struktura, kultura, rozvoj schopností, řízení změn a znalostí. Zajišťuje efektivní rozmístění zdrojů v delším časovém horizontu a přizpůsobení těchto zdrojů externímu okolí. Jedná se o přístup k rozhodování o plánech a záměrech organizace, vztahující se k strategii zaměstnávání, politiky získávání a výběru zaměstnanců, vzdělávání, rozvoji kariéry, řízení pracovního výkonu, odměňování apod. Strategické ŘLZ se zaměřuje na odlišení organizace od svých konkurentů, což umožní právě talentovaní pracovníci, vytvářející excelentní výkony.

„**Tvrdé**“ strategické řízení je orientováno na užitek plynoucí z investic vložených do lidských zdrojů. „**Měkké**“ strategické řízení má větší orientaci na stránku lidských vztahů, jako je např. jistota zaměstnání, rozvoj, komunikace, větší odpovědnost, zapojení se do rozhodování apod. (Dvořáková a kol., 2012).

Řízení lidských zdrojů vychází z obecného strategického řízení organizace a řeší otázky z něj plynoucí, které se v průběhu strategický úvah dle Koubka (2012) dále konkretizují na otázky:

- ✓ Kolik pracovníků a jaký druh bude organizace potřebovat?
- ✓ Jaká je nabídka pracovních sil uvnitř a vně organizace?
- ✓ Jaké kroky je potřeba podniknout, aby se pokryla žádoucí potřeba pracovníků v organizaci?

Abychom dostali adekvátní odpovědi na tyto otázky, je důležité, aby se strategické řízení zabývalo nejen vnitřními, ale zejména vnějšími podmínkami organizace. Mezi vnější podmínky patří především vývoj populace a trhu práce, změny v technologii, hodnotová orientace lidí (profesní kvalifikace, vzdělání, volný čas), prostorová mobilita, politika a legislativa, eventuální změny v poptávce po výrobcích a službách, konkurenční prostředí. Z vnitřních podmínek by se mělo dbát na okolnosti, které se týkají organizace (velikost a organizační struktura, personální politika a kultura), prací a zaměstnanců (množství, struktura z hlediska demografie, ekonomie a sociologie, znalosti, dovednosti, potenciál).

Existují tři přístupy strategického řízení lidských zdrojů, jejichž řízení je zaměřeno na vysoký výkon, vysokou míru oddanosti nebo na vysokou úroveň zapojení pracovníků do rozhodování. Všeobecným cílem těchto přístupů je získat konkurenční výhodu, která plyne právě z lidských zdrojů. Realizace strategického řízení lidských zdrojů se uskutečňuje v rámci těchto přístupů (Armstrong, 2007).

2.3 Personální činnosti

Jak uvádí Koubek (2012), konkrétním výrazem pro úkoly řízení lidských zdrojů jsou tzv. personální činnosti, jež představují výkonnou oblast personální práce.

1. **Vytváření a analýza pracovních míst** – zde jsou vymezeny pracovní úkoly a s nimi spojené pravomoce a odpovědnosti, které jsou zapojovány do pracovních míst. Dále zde patří pořizování popisů pracovních míst, jejich specifikace a náležitá aktualizace.
2. **Personální plánování** – plánování potřeby pracovníků a jejich rozvoje.
3. **Získávání, výběr a přijímání pracovníků** – zveřejnění informací o volných pracovních pozicích a veškerá administrativa s tímto spojená, evidence materiálů ohledně uchazečů a jejich prověřování. Dále sem patří rozhodování o typu pohovorů a testů, vyjednávání s uchazeči o podmínkách zaměstnání, zařazení nového pracovníka do personální evidence, jeho orientace na nové místo a uvedení na pracoviště apod.
4. **Hodnocení pracovníků** – obsah a metody hodnocení, vyhodnocování a úschova dokumentů.
5. **Rozmísťování a ukončování pracovního poměru** - umístění vybraných pracovníků na konkrétní pracovní místa, jejich pohyb v organizaci (povyšování, přeřazení na jinou funkci), penzionování a propouštění.
6. **Odměňování** – slouží k motivaci a ovlivňování pracovního výkonu, do této personální činnosti patří také poskytování zaměstnaneckých výhod a benefitů.
7. **Vzdělávání** – identifikace potřeby vzdělávání, jeho plánování, hodnocení, účinnost a zapojení organizace do vlastního procesu vzdělávání.

8. **Pracovní vztahy** – jednání mezi vedením a odbory, vypracování zápisů z těchto jednání a jejich úschova. Patří zde vztahy zaměstnanecké, meziskupinové a také vztahy s veřejností, se kterou se zaměstnanci dostávají běžně do styku.
9. **Péče o pracovníky** – pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, pracovní doba, sociální služby, kulturní aktivity, životní podmínky, podnikové starobní důchody a také služby poskytované rodinným příslušníkům.
10. **Personální informační systém** – zjišťování, zpracování, uchovávání a analýza dat, které se týkají pracovních míst, zaměstnanců, jejich práce a mezd, šetření mezi pracovníky apod.

Jednotlivé personální činnosti jsou řazeny podle logiky. Vytváření a analýza pracovních míst je výchozí klíčovou personální činností, protože aby podnik mohl provádět ostatní personální činnosti, je stěžejní místa definovat a vytvořit. V podmínkách malých a velkých podniků zajisté najdeme řadu rozdílů v provádění personálních činností. Velké podniky běžně zaměstnávají personalisty, kteří se specializují na určitou oblast personální práce, zatímco v podmínkách malého podniku bude škála těchto činností užší. Některé z činností nejsou prováděny vůbec nebo jen zřídka. Malé podniky většinou ani nezaměstnávají personalistu a kompetence týkající se lidských zdrojů může připadat např. do ekonomického nebo mzdového úseku.

Mezi personální práce můžeme dále zařadit také personální činnosti:

- ✓ **Průzkum trhu práce** – cílem je odhalit potenciální zdroje pracovních sil. Využívá se informací populačního vývoje, nabídky a poptávky pracovních sil, analýzy konkurenčních nabídek pro pracovní příležitosti aj.
- ✓ **Zdravotní péče o pracovníky** – je dána zdravotním programem organizace, může se týkat např. první pomoci, rehabilitace, kontroly zdravotního stavu zaměstnanců. Organizace si uvědomují zdraví pracovníků, které je důležité pro naplňování cílů organizace, a proto je významné vyhnout se ztrátám způsobeným pracovní neschopností díky nemoci nebo úrazu.

- ✓ **Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků** – zákony týkající se zaměstnávání lidí, jejich práce a odměňování. V posledních letech se klade důraz zejména na dodržování zákonů ohledně diskriminace při zaměstnávání, hodnocení nebo odměňování a to z hlediska náboženství, národnosti, věku, pohlaví, sexuální orientace apod.

2.4 Vytváření a analýza pracovních míst

Jak uvádí Armstrong (2007, s. 277) „*Pracovní místo* tvoří soubor příbuzných úkolů, které vykonává určitá osoba a naplňuje tím účel pracovního místa. Lze je považovat za určitou jednotku struktury organizace, která se nemění, ať už je na tomto pracovním místě kdokoliv. Pracovní místo v tomto smyslu je pevná entita, část stroje, která může být „navržena a sestrojena“ jako kterákoliv jiná část stroje. To, co se dělá, jak se to dělá a jak jsou dosažené výsledky, závisí více na schopnostech a motivaci jedinců a jejich součinnosti s jinými lidmi i se zákazníky a s dodavateli.“

2.4.1 Vytváření pracovních míst a přístupy k vytváření

Jedná se o proces, ve kterém jsou přidělovány, spojovány a strukturovány povinnosti (v podobě pracovních úkolů) a také odpovědnosti za ně. Důležité je vytvoření podmínek, které zajistí efektivní vykonávání těchto odpovědností a povinností tzn. pracovní prostředí, které disponuje zařízeními, stroji a nástroji, které zajistí plynulý a efektivní výkon pracovních úkolů. Práce může formovat osobnost člověka, pokud mu pracovní úkoly umožní stále se něco nového učit a rozvíjet své schopnosti. Působí potom kladně a motivačně. Naopak příliš jednoduchá práce může vést k tomu, že člověk ztratí kvalifikace a celkově jej může práce demotivovat.

Pracovní úkoly nesmí nikoho poškozovat (tzn. zajistit ochranu života a zdraví, únosná pracovní zátěž). Měly by pracovníkům vyhovovat a umožňovat jim rozvoj, prohlubování a zvyšování jejich kvalifikace. Je samozřejmostí zajistit, aby vytváření pracovních míst a úkolů bylo v souladu se zákonnými a dalšími předpisy.

Faktory ovlivňující přístupy k vytváření pracovních míst a úkolů

Při vytváření pracovních míst je nejdůležitější určit obsah práce, který je charakterizován množstvím a druhy úkolů dané práce. Důležitý je také **stupeň specializace** pracovního místa, který je ovlivněn charakteristikami organizace (velikost, technická úroveň, stabilita podnikatelského záměru, dodavatelsko-odběratelské vztahy, organizační struktura apod.), ale také charakteristikami daného pracovníka (znalosti, dovednosti, potřeby, schopnosti). **Technický rozvoj** hraje v dnešní době významnou roli a je bezprostředně spojený s procesem automatizace. Úlohy, které dříve vykonával člověk, v současnosti zastávají stroje a zařízení. Důsledkem technického pokroku vznikají nové pracovní místa, která se liší především působností pro uplatnění schopností, iniciativy a rozhodování zaměstnanců. **Světový trh** klade na dodavatele vysoké požadavky. V současnosti organizaci nestačí jen stlačit ceny a zvyšovat kvalitu, ale odběratelé požadují pestrý sortiment, krátké dodací lhůty a perfektní servis. Proto je potřeba pružně přizpůsobovat výrobní programy a služby, což vede ke vzniku flexibilních pracovních míst obsazené flexibilními pracovníky, kteří budou mít kvalifikaci ve více oborech. Vlivem růstu životní a kvalifikační úrovně se mění také **pracovní síla**. Čím dál méně lidí je ochotno vykonávat jednoduchou práci s převládajícím stereotypem, protože neumožňuje osobní rozvoj. Méně atraktivní pracovní místa se nesnadno obsazují a je pro ně charakteristická vysoká fluktuace

Jak ve své publikaci uvádí Dvořáková a kol. (2007) - různé podmínky směřují k rozdílným přístupům pro vytváření pracovních míst a úkolů.

- 1. Mechanistický přístup** – základní vlastností tohoto přístupu je úzká specializace pracovních míst, která umožňuje rychlé zapracování nekvalifikovaných pracovníků. Méně kvalifikovaní pracovníci nejsou tak nároční na výši mezd a jsou pro organizaci levnější. Výhodami tohoto přístupu je vysoký stupeň jednorázové zátěže na pracovníka a omezené možnosti dalšího uplatnění pracovních schopností, požadavky na přípravu práce, zpracování technologických a pracovních postupů. V současnosti se můžeme v řadě organizací setkat s různými modifikacemi tohoto přístupu. Dominuje v organizacích s velkou opakovostí výroby a méně kvalifikovanými pracovními silami (např. operátoři na telefonní lince).

2. **Motivační přístup** vychází z předpokladu, že nejlepším podnětem je motivující práce. Zaměstnanec, kteří mají rádi svou práci a pokládají ji za významnou, motivuje, aby ji prováděli, jak nejlépe to umí. Při uplatňování motivačního přístupu se využívá určitých principů, mezi které Dvořáková a kol. (2007) řadí:

- ✓ **Komplexnost pracovního úkolu** - aby práce měla smysl a byl jasný její výsledek.
- ✓ **Rozmanitost pracovního úkolu** – možnost vykonávání různých druhů operací, postupů, používání různých zařízení. Charakteristické jsou práce s vysokou mírou rozmanitosti, při kterých se využívá dovedností, znalostí a schopností tj. veškeré kvalifikace daného pracovníka.
- ✓ **Významnost úkolu** – ovlivnění ostatních lidí v organizaci i mimo ni. Pokud zaměstnanec pokládá úkol za významný, přináší mu to pocit užitečnosti a pozitivně to ovlivní jeho motivaci v práci.
- ✓ **Autonomie** - „volná ruka“ při jednání, stanovení vlastních cílů a rozhodnutí o způsobech jejich splnění. Dochází k stimulaci smyslu pro zodpovědnost.
- ✓ **Zpětná vazba** – jedná se o předání informací pracovníkovi ohledně výkonu jeho práce. Pro pracovníky je důležité vědět, jestli odvádí svoji práci dobře a pokud ano, dochází ke stimulaci lepšího výkonu.

Koubek (2012) uvádí další dva přístupy, a to přístup biologický neboli ergonomický a percepční.

1. **Biologický (ergonomický) přístup** se snaží překonat nedokonalosti mechanistického přístupu, ve kterém je s lidmi zacházeno jako s doplňkem či součástí strojů a zařízení. Lidé však nejsou stroje a právě tento fakt zdůrazňuje tato koncepce. Při vytváření pracovních míst a úkolů by se mělo zohledňovat to, aby se zaměstnanci cítili dobře především po fyzické stránce, aby došlo k omezení rizika spojeného s úrazy nebo

onemocněními plynoucí z pracovního procesu. Ergonomie¹ je výchozím bodem pro vytváření pracovních úkolů a míst, proto je tento přístup znám také pod pojmem „ergonomický přístup“.

2. **Percepční přístup** – na rozdíl od ergonomického, který se zaměřoval na fyzické požadavky práce, se tento přístup orientuje na duševní nároky práce s cílem snížit duševní náročnost prací.

2.4.2 Analýza pracovních míst

Tato analýza je v systému personální řízení velmi významná a je výchozím bodem pro mnoho dalších personálních aktivit. Cílem procesu analýzy pracovních míst je seskupit a vyhodnotit informace týkající se obsahu určitého pracovního místa. Analýza je většinou zajišťována specialisty, kterými jsou např. analytik práce nebo ergonom¹ (Kociánová, 2010).

Analýza pracovních míst se zabývá údaji, které se týkají pracovních úkolů, podmínek a také informacemi o požadavcích pracovních míst na pracovníky (odborná kvalifikace). Je podkladem pro vytvoření popisů a specifikací pracovních míst, které slouží vedoucím pracovníkům a personalistům při provádění dalších personálních činností.

Výstupem této analýzy jsou popisy a specifikace pracovních míst. Popis pracovního místa obsahuje údaje o daném pracovním místě, mezi které patří název, začlenění v organizaci, vztahy nadřízenosti a podřízenosti, úkoly, povinnosti, pravomoce apod. Specifikace pracovního místa integruje data o požadavcích konkrétního místa na zaměstnance, tzn. vzdělání, odborná praxe, specifické znalosti a dovednosti, chování a motivace, zdravotní způsobilost (Dvořáková a kol., 2012).

¹ Ergonomie je poměrně nová koncepce. Jedná se o vědecký obor, který se zabývá analýzou pravidel a metod důležitých pro úpravu pracovních podmínek z hlediska fyzických a duševních potřeb lidských bytostí. Zabraňuje nezdravé zátěži pohybového aparátu špatnými pohyby nebo vlivem vnějšího prostředí (nástroje, přístroje a vybavení pro práci apod.) Hlavním přínosem je prevence zdravotních obtíží, minimalizace únavy a zvýšení výkonnosti.

Analýza pracovního místa se zabývá dvěma okruhy otázek, které se vztahují k pracovním úkolům, podmínkám a také se zabývají otázkami ohledně pracovníků. Podle Koubka (2012) jsou otázky následující.

1. Otázky týkající se pracovních úkolů a podmínek:

- ✓ **Kdo vykonává práci, název práce, pracovní funkce?**
- ✓ **Jaká je povaha práce a co vyžaduje?** Z odpovědi chceme získat informaci ohledně povahy úkolů, členění na jednotlivé úkoly nebo operace, jaká je povaha povinností (stálá, pravidelná, příležitostná), odpovědnost (za přidělenou práci, ostatní pracovníky, hmotná odpovědnost apod.)
- ✓ **Jak se práce provádí?** Jak jsou úkoly a povinnosti realizovány, používané metody, nástroje, materiál, jaké je pořadí operací.
- ✓ **Proč se úkoly a povinnosti provádějí právě tímto způsobem?**
- ✓ **Kdy se úkoly a povinnosti vykonávají?** Posloupnost úkolů, jak často se provádějí, výskyt v rámci celé práce nebo pracovní postupu apod.
- ✓ **Kde se vykonávají?** Zajímá nás lokalita nebo pracoviště, jestli se jedná o stálé nebo pohyblivé pracoviště.
- ✓ **Postavení jednotlivých úkolů a povinností.** Hierarchické uspořádání z hlediska namáhavosti, četnosti a důležitosti.
- ✓ **Odpovědnost pracovníka?** Systém kontroly, pravidel, hlášení apod. ve vztahu k nadřízenému nebo vedoucímu pracovníkovi.

2. Otázky vztahující se na pracovníka:

- ✓ **Fyzické nároky** – sledují se parametry jako je např. zdraví, vzhled, manuální dovednost, energie apod.
- ✓ **Dušení nároky** – potřeba inteligence nebo intelektuální schopnosti (numerická nebo verbální schopnost, jazykové znalosti, schopnost řešit problémy a rozhodovat se).

- ✓ **Dovednosti** – důležitou roli hrají schopnosti, vztahující se k rychlosti a přesnosti, dále dovednosti sociální jako je např. schopnost kontaktu, komunikace s ostatními pracovníky, vedení lidí a jejich kontrola a motivace.
- ✓ **Vzdělání a kvalifikace** – jaké vzdělání a kvalifikace jsou důležité pro výkon konkrétní práce.
- ✓ **Pracovní zkušenosti** – praxe, kterou člověk získal na předchozích pracovních místech (odpovědnost, rozhodování, organizace práce apod.).
- ✓ **Charakteristiky osobnosti a postoje** – talent vést lidi, utvářet pracovní týmy, temperament, povaha, sociální potřeby a jiné.

Zdroje informací o pracovních místech

Nejdůležitějším faktorem pro úspěšnou analýzu je kvalita získaných informací o pracovních místech. **Pracovník na daném pracovním místě** bývá nejběžnějším zdrojem těchto informací. V tomto případě však může dojít ke zkreslení objektivních informací z důvodu lidského chování. Pokud si pracovník bude myslet, že je analýza jeho pracovního místa prováděna za účelem přidání práce, nebude ochoten příliš spolupracovat a zdroj se může stát nespolehlivým. Proto je důležité pracovníkovi objasnit závěry, účely a důvody zkoumání jeho pracovního místa. Zdrojem užitečných informací může být také **pozorovatel**, který však může u pracovníka vyvolat pocit pochyb a z tohoto důvodu může pracovník dělat práci jinak než za normálních okolností. Dalším zdrojem informací může být **přímý nadřízený**. Nevýhodou je, že může postrádat znalosti o práci na daném pracovním místě, a i v tomto případě může dojít ke zkreslení informací (pracovník bude mít strach z nárůstu jeho vlastních úkolů, tak raději podá nepřesné informace). Mezi další zdroje informací patří **specialisté**, kteří na daném pracovním místě vykonávají danou práci, **nezávislí odborníci** (pracovník vykonávající totožnou práci v jiném podniku), **spolupracovníci** nebo **podřízení** daného místa. Důležitým a spolehlivým zdrojem je také písemná dokumentace k pracovnímu místu (původní popisy práce, dotazníky apod.).

Metody analýzy pracovního místa

Pro zjišťování informací o pracovních místech existuje mnoho metod. Někdy je možné použít stejné metody, ale jiným způsobem (postup dle stejné metody pracovníkem i nadřízeným se

může lišit). Jejich kombinací se snaží organizace dosáhnout přesnosti a úplnosti zkoumaných údajů o pracovních místech i požadavcích pracovních míst na zaměstnance, a tím zajistit odpovídající kvalitu vytvářených popisů a specifikací pracovních míst (Dvořáková a kol., 2012). Nejpoužívanější metody včetně jejich výhod a nevýhod můžeme vidět v tabulce 2.2.

Tabulka 2.2 Metody vhodné pro analýzu pracovního místa

Metoda	Výhody	Nevýhody
Pozorování	Možnost získání obsáhlých informací.	Náročné z hlediska času, nevhodné pro složité práce.
Rozhovor	Zkušený tazatel se může věnovat oblastem práce, které vyžadují podrobnější vysvětlení.	Odpovědi nemusí být úplné a přesné. Může dojít k ovlivnění dotazovaným.
Skupinová diskuze	Poskytuje úměrné informace, je možné zabránit přehánění účastníků diskuze.	Náročné na čas a organizační přípravu.
Dotazník	Rychlé oslovení mnoha dotazovaných. K analýze pracovního místa jsou využívány speciální dotazníky - PAQ, MPDO.	Časově náročné na přípravu a realizaci.
Pracovní deník (diář)	Ideální pro náročnější pracovní místa.	Nesnadná analýza dat z důvodu nestrukturovanosti, náročné na čas.

Zdroj: Horváthová a kol. (2014, s. 41).

2.5 Personální plánování (plánování lidských zdrojů)

Personální plánování určuje potřebu lidských zdrojů, která je požadována organizací v zájmu dosažení strategických cílů. Tato personální činnost vychází z názoru, že lidé jsou nejvýznamnějším strategickým zdrojem v organizaci a proto je důležité lidské zdroje náležitě plánovat. Orientuje se jak na kvalitativní, tak kvantitativní potřebu lidských zdrojů, což znamená, že musí odpovědět na dvě základní otázky – kolik je potřeba lidí a jaké lidi.

Personální plánování by mělo být nedílitelnou součástí podnikového plánování. Mezi charakteristické cíle patří zejména získání a udržení si počtu lidí s určitými dovednostmi, zkušenostmi a schopnostmi a také vyhnutí se problémům s eventuálním přebytkem či nedostatkem lidí (Armstrong, 2007).

Pro organizaci je důležité vědět, kolik a jaké lidi zaměstnávat, aby mohla vyhovět současným i potenciálním podnikatelským požadavkům. Personální plánování rozeznává dva přístupy. **Tvrdé personální plánování** si zakládá na kvantitativní analýze a jeho cílem je zajistit potřebný počet způsobilých lidí, tzn. v případě potřeby mít k dispozici správný počet správných lidí. Úkolem **měkkého plánování** je zabezpečit pozitivní postoj a angažovanost pracovníků. Pokud lidé budou mít vhodný postoj a motivaci, budou více oddáni organizaci (Horváthová a kol, 2012).

Koubek (2012) uvádí charakteristické rysy personálního plánování v několika bodech. Organizace chce mít v současnosti i budoucnosti zaměstnance:

- ✓ v potřebném počtu (kvantita),
- ✓ s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi (kvalita),
- ✓ s žádoucími osobnostními charakteristikami,
- ✓ optimálně motivované a s žádoucím postojem k práci,
- ✓ flexibilní a připravené na změny,
- ✓ vhodně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace,
- ✓ ve správný čas,
- ✓ s přiměřenými náklady.

Plánování pomocí scénáře

Východiskem této metody je způsob, pomocí kterého vytváříme několik možných verzí budoucnosti a snažíme se vymezit, co udělat, pokud by některá z možností nastala. Mnohdy je tato metoda spojena s využitím techniky stromů, neboť potenciální možnosti a možná opatření lze uspořádat do grafu stromu. Plánováním pomocí scénářů nejde o to, aby byla ihned připravena řešení pro každou variantu scénáře, ale měly by být přichystány určité akční kroky, pokud by daná varianta v budoucnosti nastala (Doležal a kol., 2012).

Prognóza potřeby pracovních sil

Tato analýza je zaměřená na okruh informací a analýz týkajících se zejména činnosti organizace, stavu trhu (zajímá nás především segment trhu, na kterém organizace chce prodávat své výrobky a služby), využívané techniky a technologie, demografické struktury (zejména věkové) a mobility zaměstnanců (zvláště odchody zaměstnanců z organizace).

Prognóza zdrojů pracovních sil

Prognóza se zabývá vnější analýzou pracovních sil, tzn. populačním vývojem, situací na trhu práce (zejména lokální trh) a profesně kvalifikační orientací lidí (tendence v oblasti vzdělávání a jiné hodnotové orientace). Netýká se jen analýzy vnějších zdrojů, ale také vnitřních zdrojů pracovních sil v organizaci. Tyto vnitřní se zabývají současným využíváním pracovních sil a jejich možných úspor, získávání informací o profesně kvalifikační struktuře zaměstnanců v organizaci (Koubek, 2012).

Plán počtu pracovních sil navazuje na prognózy potřeb a zdrojů pracovních sil. Z informací, které v prognózách zjistíme, můžeme sestavit plán počtu pracovníků včetně plánů získávání nebo propouštění zaměstnanců, plán stabilizace vybraných pracovníků nebo profesí a také plány nástupnictví nebo personálních rezerv.

Plán získávání zaměstnanců se zabývá především:

- ✓ jaké pracovníky organizace musí získat,
- ✓ kdy je musí mít,
- ✓ kde je bude brát,
- ✓ jaké techniky a prostředky k tomu použije,
- ✓ jaké náklady na to vynaloží.

Plán propouštění zaměstnanců obsahuje:

- ✓ odhadovaný počet přirozených odchodů pracovníků,
- ✓ možnost rekvalifikace a přesunu pracovníků,
- ✓ odhad počtu a struktury propouštěných zaměstnanců,

- ✓ časový plán propouštění,
- ✓ služby poskytované propouštěným pracovníkům (outplacement²),
- ✓ odhadované náklady spojené s propouštěním (Horváthová a kol., 2014).

2.6 Získávání a výběr

Cílem těchto personálních činností je s minimálním vynaložením nákladů, najít žádoucí množství pracovníků v určité kvalitě. Armstrong (2007) definuje tři fáze získávání a výběru pracovníků:

1. **Definování požadavků** – příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o nárocích a podmínkách zaměstnání.
2. **Přilákání uchazečů** – ověřování a vyhodnocování různých zdrojů uchazečů uvnitř i vně podniku, inzerování práce, použití agentur a poradců.
3. **Vybírání uchazečů** – rozřazování žádostí, pohovory, testy, hodnocení uchazečů, assessment centra, nabídka práce, reference a příprava pracovní smlouvy.

2.6.1 Získávání zaměstnanců

Úkolem získávání zaměstnanců je oslovení a přilákání vhodných kandidátů, kteří splňují nutné požadavky daného volného místa. Požadavky si klade sama organizace (praxe, vzdělání, specifické znalosti a dovednosti) a některé jsou dány dle zvláštních právních předpisů (způsobilost k právním úkonům, zdravotní způsobilost, trestní bezúhonnost).

Volné pracovní místo lze obsadit ze zdrojů vnějších nebo vnitřních. Mezi **vnitřní zdroje** pracovníků patří současní zaměstnanci, kteří byli uspořeni z důsledku technické pokroku,

² Outplacement je profesionální péče o zaměstnance, kteří opouštějí organizaci. Tímto způsobem se organizace snaží snížit negativní dopad propouštění. Podstatou outplacementu je osobní kontakt propouštěného pracovníka s odborným poradcem (konzultant najatý firmou nebo psycholog), který mu pomáhá se zorientovat na trhu práce, dává mu rady, jak se připravit na pohovor, sepsat životopis apod.

uvolnění v rámci organizačních změn nebo chtějí změnit práci. **Vnější zdroje** zaměstnanců tvoří nezaměstnaní na trhu práce, zaměstnanci jiných firem, studenti a absolventi škol, ženy v domácnosti, důchodci apod. (Šikýř, 2014) Výhody a nevýhody těchto zdrojů jsou uvedeny v tabulce 2.3.

Při získávání zaměstnanců z **vnitřních zdrojů** se využívají tyto metody:

- ✓ inzerování na intranetu nebo nástěnce,
- ✓ rozeslání pracovní nabídky zaměstnám elektronickou poštou,
- ✓ doporučení zaměstnance,
- ✓ oslovení vhodného zaměstnance v podniku.

Získávání zaměstnanců z **vnějších zdrojů** využívá techniky:

- ✓ inzerování pomocí tisku, rozhlasu, televizi a internetu,
- ✓ kooperace s personálními agenturami, úřady práce, školami
- ✓ oslovení vhodného kandidáta mimo organizaci.

Tabulka 2.3 Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních a vnějších zdrojů

Zdroj	Výhody (+)	Nevýhody (-)
Vnitřní získávání	Uchazeč zná organizaci a spolupracovníky.	Soutěžení o kariérní postup může mít negativní vliv na mezilidské vztahy.
	Podnik zná své zaměstnance, jednodušší výběr.	Pracovníci na vyšší pozici nemusí být schopni plnit úspěšně úkoly.
	Zvyšování motivace a loajálnosti zaměstnanců.	Zaměstnanec nemusí být přijat ostatními členy týmu.
	Rychlejší adaptace zaměstnance.	Omezený výběr.
Vnější získávání	Větší možnost výběru.	Náklady spojené s procesem získávání a adaptací.
	Zaměstnanec zvenku bývá rychleji uznán kolektivem.	Delší doba adaptace pracovníka.
	Větší pracovní nasazení, nové myšlenky a nápady.	Větší riziko nesprávného výběru.
	Obvykle levnější a snadnější možnost najít vysoce kvalifikované pracovníky.	Vybraný uchazeč může chtít větší finanční ohodnocení.

Zdroj: Horváthová a kol. (2014, s. 54).

Existuje celá řada faktorů, které mohou působit na proces získávání zaměstnanců. Vnitřní faktory lze zpravidla ovlivnit a v případě jejich negativního vlivu by se jim měla organizace vyhnout. Mezi vnitřní faktory patří například formulace a umístění nabídky (forma, obsah), profil pracovního místa (povaha práce, požadavky na zaměstnance, rozsah povinností apod.) a profil organizace (úspěšnost, pověst). K vnějším faktorům, které jsou organizací neovlivnitelné, patří faktory demografické (reprodukce, populační vývoj), ekonomické (poptávka a nabídka na trhu práce), sociální, technologické, politicko-legislativní (Horváthová a kol., 2014).

Dokumenty a informace požadované od uchazečů

Dle Koubka (2012), organizace nejčastěji od uchazečů vyžadují doklady týkající se jejich vzdělání, vyplněný dotazník organizace a životopis. Někdy organizace mohou také požadovat

reference od předchozích zaměstnavatelů, výpis z rejstříku trestu, lékařské potvrzení zdravotního stavu a průvodní dopis.

1. Dotazník organizace pro uchazeče zaměstnání – používání vlastních dotazníků je již velmi rozšířené. Můžeme se setkat se dvěma typy dotazníků z hlediska formy a obsahu, a to buď dotazník jednoduchý (umožňuje uvést jen holá data) anebo otevřený dotazník, který uchazeči umožňuje podrobněji popsat určité skutečnosti a vyjádřit se k některým otázkám.

2. Životopis uchazeče – existují tři druhy životopisů:

- a. **volný** – chronologický popis života uchazeče, přičemž jeho struktura i obsah jsou na vůli uchazeče. Práce s tímto životopisem je obtížná, protože neumožňuje přímé porovnání jednotlivých uchazečů.
- b. **polostrukturovaný** – uchazeč je přibližně informován, co by mělo být uvedeno, zachovávají se výhody volného životopisu, ale zároveň si organizace usnadňuje práci se získáváním porovnatelných informací.
- c. **strukturovaný** – uchazeč dostane detailní pokyn, co a v jakém pořadí by měl uvést. V podstatě se jedná o životopisný dotazník, velkou výhodou je snadné vyhledávání informací od všech kandidátů.

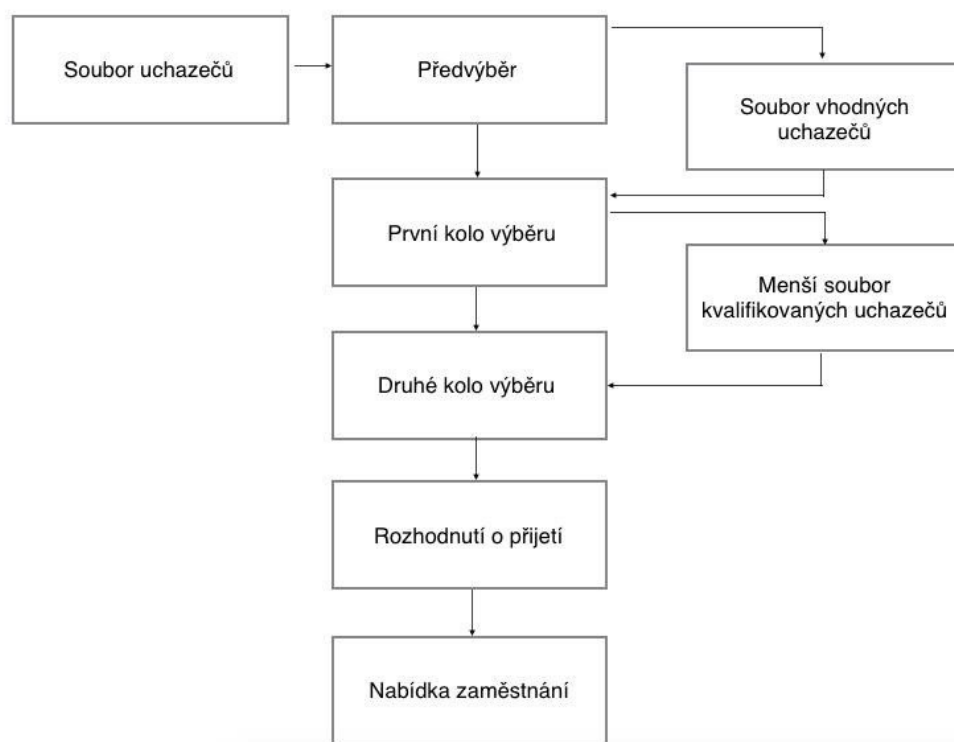
2.6.2 Výběr zaměstnanců

Na obrázku 2.1 je uvedený proces výběru zaměstnanců, který začíná předvýběrem uchazečů a končí nabídkou zaměstnání.

- 1. Předvýběr uchazečů** (administrativní kolo) – cílem je učinit prvotní výběr. Výsledkem tohoto kola je rozdělení kandidátů do třech skupin na velmi vhodné (pozvánka k výběrovému řízení), vhodné (pokud je počet uchazečů nízký, jsou zařazeni do výběrového řízení) a nevhodné.
- 2. První kolo výběrového řízení** – cílem prvního kola je zúžení kandidátů na počet dva až tři. Mezi využívané metody výběru tohoto kola patří např. rozhovor, test, případová studie.

3. **Druhé kolo výběrové řízení** – posuzují se předpoklady kandidátů vzhledem k obsazovanému pracovnímu místu. Aplikuje se výběrový pohovor a také assessment centre, které se v posledních letech stává velmi často užívanou metodou.
4. **Rozhodnutí o přijetí** – poslední kandidáti, kteří absolvovali výběrový pohovor a/nebo assessment centre, stojí před rozhodnutím, který z nich bude přijat. V této fázi se využívají hodnotící formuláře uchazečů a jejich kvantitativní vyhodnocování pomocí metod: zatřídění, bodování a pořadí nebo párového srovnání.
5. **Nabídka zaměstnání** – v momentě, kdy je vhodný kandidát vybrán, měl by o tom být bez prodlení informován, stejně jako osattní neúspěšní uchazeči.

Obrázek 2.1 Proces výběru zaměstnanců



Zdroj: Horváthová a kol. (2014, s. 58).

2.6.3 Metody výběru pracovníků

Každá organizace usiluje o výběr těch nej kvalitnějších zaměstnanců. Pro dosažení tohoto cíle je důležité správně vybrat metody, na základě kterých bude výběr probíhat. Existuje řada

metod, které se využívají také v jejich kombinaci. Dvořáková a kol. (2012) ve své publikaci uvádí následující techniky.

1. **Hodnocení životopisu** je univerzální metoda výběru, která se soustřeďuje na osobní a profesní vývoj uchazeče. Měl by být stručný, uspořádaný, přehledný a logický. V současnosti je preferována strukturovaná forma životopisu a většinou se využívá v kombinaci s dalšími metodami. Při hodnocení životopisu se sleduje např., jak často kandidát měnil vzdělávací instituce a zaměstnavatele, jestli dokončil zahájené studium, jak dlouho trvaly jednotlivé pracovní poměry, jaké byly důvody pro změnu zaměstnání nebo funkce apod.
2. **Osobní dotazník** poskytuje přesné a jasné údaje a směřuje uchazeče k odpovědím na položené otázky. Vyplňuje se v každé větší organizaci a zakládá se do osobního spisu zaměstnance. Jeho nevýhodou může být případná rozsáhlost (mnohdy i čtyřstránkový dotazník) nebo učebnicové a naučené odpovědi.
3. **Testy** – jedná se o testy pracovní způsobilosti, které se používají za záměrem zjištění podrobnějších informací o úrovni inteligence, charakteristice jedince, schopnostech, znalostech a dovednostech. Při výběru zaměstnanců bývají uplatňovány:
 - a. testy specializované na **mentální schopnosti**, jinak označovány jako testy inteligence, jejichž cílem je odhadnout budoucí pracovní výkon. Zaměřují se na duševní, mechanické nebo smyslové předpoklady uchazečů (paměť, verbálních schopností, numerické myšlení, rychlost vnímání apod.)
 - b. testy zaměřující se na **specifické dovednosti a schopnosti** jako jsou např. administrativní dovednosti, manuální zručnost, prověřují intenzitu znalostí a praktické zkušenosti,
 - c. testy **osobnosti**, jejichž cílem je zjistit, jestli v sobě uchazeč nemá nějaký faktor, který by jej mohl negativně ovlivnit při výkonu práce (např. reakce na nepřátelské jednání klienta).
2. **Assessment center (AC)** je podle Hroníka (2002, s. 46): „*Časově ohraničená multisituační zkouška, která probíhá za účasti nejméně 3 interních a externích*

pozorovatelů-hodnotitelů mimo chod („nanečisto“, off-line) a nemá jednoznačný správný výsledek. Multisituačností rozumíme situace, které umožňují opakované zhodnocení individuální a skupinové práce druhými a sebeposouzení. Multisituačnost naplňuje princip různého úhlu pohledu, vyšší počet pozorovatelů-hodnotitelů naplňuje princip vícero očí, který je nezbytný, protože zkouška nemá předem exaktně stanovený správný výsledek.“.

Metoda AC se od jiných metod, které se využívají nejen při výběru, ale i hodnocení, liší především naplňováním třech základních principů, z nichž je nejdůležitější princip vícera očí. Dalším principem je různý úhel pohledu a v neposlední řadě princip sledování změny v ohraničeném čase. Skupiny metod, které umožňují naplnění principu vícero úhlu pohledu:

- ✓ **Individuální metody** – každý se může podle svých možností projevat různě v individuálních a skupinových situacích, někdo může být osobitější právě v individuálních situacích. Účastník vystupuje sám nebo s figurantem.
- ✓ **Metody skupinové práce** – skrz tyto metody můžeme sledovat účastníky AC při úkolu, pro jehož vykonání je nezbytná práce ve skupině. Skupinové metody se mohou zaměřovat na různé práce v týmu (řešení problému, vyjednávání, různé interpersonální dovednosti, práce ve stresu apod.)
- ✓ **Psychodiagnostické testy** – tyto metody jsou založeny na sebepopisu a sebeposouzení. Shodnost mezi sebeposouzením a posouzením druhými slouží jako informace, kterou můžeme využít při výběru i rozvoji.
- ✓ **sociogram³** je dalším úhlem pohledu, který pojednává o posuzování spoluúčastníků (Hroník, 2002).

³ Sociogram je grafické zpracování výsledků sociometrického šetření. Zobrazuje vzájemné vztahy mezi členy zkoumané skupiny a jejich kvalitou. Graficky se odlišují vztahy pozitivního směru (šipka plnou čarou), nulového směru (bez šipky) a negativního směru (šipky přerušovanou čarou).

Armstrong (2007) ještě dále uvádí metody:

5. **Grafologie** je zkoumání uchazeče na základě jeho rukopisu. Na základě rozboru písma jsou posuzovány osobnostní vlastnosti. Využívá se jako doplňková metoda.
6. **Reference** znamená hodnocení pracovníka jinou osobou. Účelem této techniky je získat informace o pracovníkovi a vyhodnotit, zda vyhovuje požadavkům daného pracovního místa. V rámci shovívavosti nebo nechtěného poškození však mohou poskytovat irelevantní údaje.
7. **Výběrový pohovor** patří ke spolehlivým metodám, ale musí být dobře připravený a provedený. I tato metoda má své nevýhody (nemožnost ověření některých tvrzení uchazeče, ovlivnění subjektivními pocity, prezentování se v lepších osobních kvalitách), a proto se doporučuje využít jej v kombinaci s jinými metodami. Cílem pohovoru je získat podrobnější a konkrétnější informace, které se nedozvíme z dotazníku zaměstnance. Pohovor by měl odpovědět na otázky, jestli je uchazeč schopen vykonávat danou práci, jestli ji chce vykonávat a jak se přizpůsobí organizaci. Koubek (2012) rozlišuje pohovory podle počtu a struktury účastníků (a – d) nebo podle jeho obsahu a průběhu (e – g) následovně:
 - a. **pohovor 1+1** je vedený pouze s jedním pracovníkem z organizace (personalista nebo přímý nadřízený). Je vhodný spíše při obsazování méně kvalifikovaných prací. Nevýhodou může být zaujatý postoj vůči uchazeči, výhodou uvolněnější atmosféra,
 - b. **pohovor před komisí**, která je tvořena třemi až čtyřmi lidmi. Tento typ je více všestranný a objektivní při posuzování kandidáta, ale na druhou stranu jej může více stresovat. Lze použít při obsazování náročnějších pracovních míst,
 - c. **postupný pohovor** je sérií pohovorů 1+1 s rozdílnými posuzovateli. Pro uchazeče je náročnější z hlediska času, ale v průběhu série se může připravit na opakující se otázky,

- d. **skupinový pohovor** je vedený se skupinou uchazečů. Mezi přednosti patří úspora času a možnost posouzení chování jednotlivých uchazečů ve skupině. Nevýhodou je, že některý z uchazečů může ve skupině uniknout pozornosti,
- e. **strukturovaný** – obsah včetně času na jednotlivé otázky a také jejich pořadí jsou předem plánovány i přichystány,
- f. **nestrukturovaný** – přesný opak strukturovaného pohovoru, vše se tvoří až v průběhu pohovoru,
- g. **polostrukturovaný** – část pohovoru je připravená a část je tvořená během něj, přičemž obě části na sebe navazují a každá z nich má určený čas.

2.7 Přijímání a adaptace pracovníků

Tyto personální činnosti následují po výběru zaměstnance, kdy došlo k vyhodnocení a přijetí nejvhodnějšího kandidáta, který nejlépe splnil vymezené požadavky pracovního místa a přijal navrhnutou nabídku zaměstnání.

2.7.1 Přijímání pracovníků

Přijímání pracovníků zahrnuje úkony, které jsou spojeny s uzavřením pracovněprávního vztahu s vybraným uchazečem pracovního místa. Cílem přijímání zaměstnanců je uzavřít s kandidátem odpovídající pracovněprávní vztah, který může být založen v pracovním poměru nebo na základě dohody o provedení práce nebo pracovní činnosti (Šikýř, 2012).

Podle § 33 zákona č. 262/2006 Sb., Zákoníku práce je pracovní poměr zakládán **pracovní smlouvou** mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, přičemž pracovní smlouva musí obsahovat zákonem dané náležitosti:

- ✓ druh práce, kterou má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat,
- ✓ místo nebo místa výkonu práce,
- ✓ den nástupu do práce.

Po podpisu pracovní smlouvy dochází k zařazení pracovníka do personální evidence organizace, tzn. opatření osobní karty (nebo jiného nosiče s údaji o pracovníkovi), mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení, vyhotovení personálního průkazu apod. Rozsah informací v personální evidenci se může v jednotlivých podnicích lišit, ale měla by obsahovat minimálně následující údaje:

- ✓ příjmení (vč. rodného), jméno a titul,
- ✓ datum, místo narození a rodné číslo,
- ✓ rodinný stav a informace o dětech,
- ✓ adresa trvalého i přechodného bydliště, telefonní číslo,
- ✓ národnost/státní příslušnost,
- ✓ zdravotní stav/změněná pracovní schopnost,
- ✓ informace o kvalifikaci (vyučení, vzdělání praxe),
- ✓ vznik pracovního poměru, pracovní zařazení v organizaci a místo pracoviště (Koubek, 2012).

2.7.2 Adaptace pracovníků

Adaptace, jinak také označována jako orientace či zapracování, představuje uvedení nových zaměstnanců do organizace a do jejich pracovní funkce. Je to proces aktivního přizpůsobování se člověka daným životním a pracovním podmínkám. Cílem této personální činnosti je zejména brzké zvládnutí úkolů dané profese, aby byl výkon nového zaměstnance plnohodnotný. Dále také aby si vytvořil pozitivní vztah k podniku, útvaru i pracovnímu místu a v neposlední řadě také získal motivaci k práci. Program adaptace by měl brát ohled na náročnost pracovního místa, věku a zkušenostem přijatého pracovníka. O adaptaci hovoříme také v případě pracovníků, kteří se vrací po delší době na pracoviště nebo v rámci podniku mění pracovní zařazení (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

Podle Horváthová a kol. (2014), adaptace zaměstnanců může probíhat na úrovni formální (plánovitý proces zajištěný personálním útvarem a přímým nadřízeným) nebo na úrovni neformální (spontánní proces, který zajišťují spolupracovníci). Adaptace se zaměřuje na tři oblasti:

1. **celoorganizační** – získávají se informace obecné povahy, které jsou společné pro všechny pracovníky organizace,
2. **útvárová** neboli také skupinová či týmová – jedná se o získání specifických informací, které se vztahují ke konkrétnímu útvaru/skupině/týmu,
3. adaptace na **konkrétní pracovní místo** – specifické informace o povaze a obsahu práce na daném pracovním místě.

2.8 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků představuje důležitou personální činnost, která organizaci umožňuje získat představu o výkonech, jednáních a pracovních schopnostech jednotlivých pracovníků. Mezi hlavní úkoly hodnocení patří získání informací o pracovních výkonech, pracovním chování zaměstnanců a poskytování zpětné vazby k práci. Některé systémy hodnocení (rozvoj schopností zaměstnanců a jejich kariéry) jsou účinným motivačním prostředkem.

Hodnocení je důležitou součástí řízení pracovního výkonu. Jsou však organizace, ve kterých řízení pracovního výkonu není zavedeno. V těchto případech systém hodnocení pracovníků zasahuje do pracovního výkonu i pracovního chování a je také provázán se vzděláváním, osobním rozvojem a s řízením kariéry. Výkonem se rozumí komplex výsledků práce a pracovního chování zaměstnance (Kociánová, 2010).

2.8.1 Obsah, podoby a cíle hodnocení

Koubek (2012) uvádí hodnocení jako personální činnost, která se zabývá:

- a. **zjišťováním**, jak zaměstnanec vykonává práci, plní úkoly a požadavky daného pracovního místa. Jaké je jeho pracovní chování a vztahy se spolupracovníky, zákazníky a jinými osobami, s nimiž přijde v pracovním životě do styku,
- b. **sdělováním** výsledků práce a jejich projednáváním s dalšími pracovníky,
- c. **hledáním** způsobů ke zlepšení pracovního výkonu a uskutečněním opatření, která by ke zlepšení mohla pomoci.

Z hlediska času a struktury můžeme hodnocení rozdělit na dvě základní formy:

1. **Neformální**, neboli průběžné hodnocení, probíhá přímým nadřízeným daného pracovníka během výkonu práce. Provádí se náhodně, nejsou předem stanoveny postupy ani kritéria a většinou se ani nezaznamenává. Předává pracovníkovi okamžitou zpětnou vazbu a upozorňuje jej na správný či nesprávný výkon dané práce. Neformální hodnocení je důležitý nástrojem operativního řešení problémů, ale často je subjektivní a často v něm může hrát velkou roli náhoda.
2. **Formální**, jinak také systematické či pravidelné hodnocení, je standardizované a má pravidelným systém. Mezi jeho charakteristické rysy patří plánování a systematickost. Při formálním hodnocení jsou pořizovány dokumenty, které se umísťují do osobních složek zaměstnanců a slouží jako základ pro další personální činnosti. Do formálního hodnocení patří i hodnocení příležitostné, které bývá vyvoláno momentální potřebou zpracování pracovního posudku např. při ukončování pracovního poměru nebo při posuzování pracovní kariéry.

Hroník (2006) ve své publikaci „Hodnocení pracovníků“ popisuje 3 oblasti hodnocení:

1. **výstup** (výkon), který je nejčastěji představován pomocí výkonů a výsledků, které jsou velmi dobře měřitelné (**přímé** hodnocení - výsledek nebo výkon můžeme číselně vyjádřit např. obrat, počet obchodních schůzek nebo **nepřímé** hodnocení – hodnocení na základě předem dané stupnice např. 0 - 5),
2. **vstup** (předpoklady = potenciál + způsobilosti + praxe) – vše, co pracovník vkládá do dané práce (kompetence, zkušenosti),
3. **proces** (pracovní chování, přístup) – hodnocení postoje pracovníka k zadáním a úkolům. Jde o chování pracovníka při práci resp. střed mezi vstupem a výstupem.

Cíle hodnocení pracovníků

Hodnocení slouží nejen k posouzení výkonů zaměstnanců za předešlé období, ale také ke zlepšení výkonů v budoucnosti a k plánování dalšího rozvoje. Výhodou pro zaměstnance je, že mohou o svých pracovních výsledcích i ambicích hovořit se svým nadřízeným a tím se posouvat dále. Formální hodnocení v organizacích probíhá většinou jednou až dvakrát ročně a

jeho výsledky slouží pro řízení kariéry a také rozhodování o interní mobilitě a povyšování. Systém hodnocení zlepšuje klima v podniku a je jedním z nástrojů, které vytváří kulturu organizace (Horváthová a kol., 2014).

Hodnocení pracovníků se může orientovat na několik cílů najednou, ale není přínosné se zaměřovat na více cílů ve stejné míře. Mohlo by dojít ke ztrátě orientace na primární cíl. Mezi nejvýznamnější cíle hodnocení můžeme zařadit:

- ✓ monitorování výkonu v uplynulém období vzhledem k daným normám a cílům,
- ✓ napomáhání konání rozhodnutí v oblasti odměňování pracovníků,
- ✓ identifikování potenciálu zaměstnance,
- ✓ poskytování zpětné vazby zaměstnanci ohledně počínání si v práci,
- ✓ identifikování potřeby v oblasti rozvoje,
- ✓ poskytování příležitostí projednávat ambice pracovníků se svým nadřízeným,
- ✓ zlepšování výkonu v budoucnosti (je důležité stanovit cíle, postupy a podmínky pro jeho dosažení),
- ✓ zajištění maximálního využití schopností a znalostí pracovníka (Hroník, 2006).

2.8.2 Metody hodnocení pracovníků

V odborných publikacích můžeme najít řadu metod, které mají různá rozdělení a i způsob jejich provedení je odlišný. Horváthová a kol. (2014) člení metody hodnocení pracovníků na srovnávací a nesrovnávací. Podrobnější popis některých z metod, které můžeme vidět na obrázku 2.2, najdeme dále v textu.

Obrázek 2.2 Členění metod hodnocení pracovníků



Zdroj: Vlastní zpracování.

Metoda stanovení pořadí – hodnocení zaměstnanci se seřadí podle předem určeného kritéria od nejlepšího (pracovník s nejlepším výkonem) po nejhoršího (s nejhorším výkonem). Tato metoda je nejvhodnější pro jednokriteriální hodnocení např. podle tržeb.

Přidělení bodů – metoda použitelná při posuzování dle více kritérií, v případě že nestačí u těchto kritérií určit pořadí. Posuzujeme výsledky pracovníků v několika různých oblastech (dle různých kritérií). Jednotlivé hodnoty jsou poté převedeny na body, které stanoví pořadí hodnocených i délku intervalu mezi jednotlivými pracovníky.

Párové srovnání – při použití této metody srovnáváme každého pracovníka s každým, přičemž bod je připsán lepšímu z nich. Zaměstnance můžeme podle počtu získaných bodů zařadit do skupin nebo součtem bodů vyhodnotit jejich pořadí.

Řízení podle cílů (Management by Objectives – MBO) je metoda, kdy zaměstnanec se svým nadřízeným uzavře dohodu o cílech dané práce na konkrétní období. Sestavuje se akční plán, způsob a termín plnění cílů a určují se kritéria hodnocení (jestli je cílů dosaženo) V procesu se formulují dlouhodobé cíle a stanovují se akční plány (specifické kroky k dosažení cílů

a časový harmonogram). Cíle by měly být stanoveny podle pravidla SMART, tj. musí být specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově určené. Výhodou metody je všestrannost použití (využití pro všechny typy zaměstnanců) a zapojení pracovníků do určování cílů a způsobů, jak jich dosáhnout (motivace ke splnění cílů). Nevýhodou může být obtížnost stanovení měřitelných cílů.

Klasifikační stupnice patří mezi nejpoužívanější metody hodnocení. Hodnocení (klasifikace) mohou mít podobu slovní, numerickou nebo grafickou, přičemž běžně se vyskytuje stupnice numerická se slovním upřesněním (4 – výborný, 3 – velmi dobrý, 2 – dobrý, 1 – dostačující, 0 – nedostačující).

Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales) hodnotí chování, které je žádoucí k úspěšnému vykonávání práce. Je založena na přístupu k práci, dodržování postupů při výkonu práce a jeho účelu. Stěžejní myšlenkou je skutečnost, že efektivní výkon práce je důsledkem žádoucího pracovního chování. Vytváří se hodnotící stupnice, přičemž principem je zařazení pracovního chování do několika hodnotících stupňů v rozmezí od vynikající po nevyhovující. Pro každý stupeň hodnocení je vypracován také slovní popis znaků pracovního chování, který odpovídá danému stupni. Výhodou je velká motivace pracovníků, kteří se podílejí na vytváření hodnotících stupnic a nevýhodou časová náročnost přípravy.

2.9 Rozmíst'ování, odchody a fluktuace zaměstnanců

Tyto personální činnosti souvisí s veškerým pohybem zaměstnanců v rámci organizace i mimo ni a jsou velmi důležité pro personální činnost plánování.

2.9.1 Rozmíst'ování a jeho formy

Koubek (2012, 235 s.) rozmíst'ování definuje jako *kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly a s pracovními místy s cílem optimalizovat vztah mezi člověkem, jeho prací a pracovním místem, a tím dosahovat zlepšování individuálního, týmového i celoorganizačního pracovního výkonu.*

Při rozmíst'ování dochází ke koordinaci mezi počtem a strukturou pracovních míst s počtem a strukturou zaměstnanců. Cílem je podání co nejvyššího výkonu a maximálního dosahování

podnikových cílů. Část této koordinace má také podobu odchodu pracovníků z podniku. Při rozmisťování je důležité brát v úvahu profil pracovníka (kvalifikační a osobnostní charakteristiky) a profil pracovního místa, který vychází z analýzy pracovních míst (popis a specifikace pracovního místa).

Rozmísťování v rámci vnitřní mobility může být následující:

- a. **Povyšování** pracovníků – přechod pracovníka na vyšší, důležitější práci, ke kterému dochází na základě získání potřebných znalostí a dosažení náležitých výsledků. Kritéria pro povyšování by měla být spravedlivá a pro všechny totožná
- b. **Transfer** pracovníků na jinou práci nebo pracoviště – pracovník přechází na pracovní místo s podobným výkonem práce a má stále stejné postavení v rámci hierarchie organizace.
- c. **Přeřazení** pracovníků na nižší funkci – pracovník v hierarchii organizace sestupuje (snižována bývá také odměna).

Rozmísťování v rámci vnější mobility má dvě stránky:

- a. **Aktivní** stránka zahrnuje proces získávání, výběru a adaptace pracovníků tzn. obsazování volných pracovních míst.
- b. **Pasivní** stránku tvoří ukončování pracovních poměrů (odchody zaměstnanců), do kterých patří propouštění, penzionování, rezignace nebo úmrtí pracovníka.

2.9.2 Odchody zaměstnanců

Při plánování lidských zdrojů je důležité také počítat s předpokládanými odchody zaměstnanců. Některé způsoby ukončení pracovního poměru jsou trvalé tj. rezignace zaměstnance, propouštění, penzionování a smrt a některé mohou mít pouze dočasný charakter tj. mateřská nebo rodičovská dovolená, dlouhodobá stáž apod. Propouštění a penzionování může organizace do určité míry ovlivnit případně více plánovat, naopak rezignace (rozhodnutí pracovníka opustit organizaci) je velmi málo ovlivnitelná a smrt zaměstnance zcela neovlivnitelná.

Penzionování zaměstnanců

Existují dva odlišné přístupy, jak může organizace k penzionování zaměstnanců přistupovat:

1. **Politika pružného (flexibilního) důchodového věku**, která důchodový věk bere jako dolní věkovou hranici, kdy je možné odejít ze zaměstnání, ale pracovníci, kteří podávají odpovídající výkon a jsou pro organizaci potřební, mohou pokračovat v práci. Výhodou tohoto přístupu je možnost využití znalostí a zkušeností kvalifikovaných pracovníků, ale nevýhodou se stává rozhodování o způsobilosti pracovníka k práci, které může vyvolat konflikty v rámci organizace.
2. **Politika pevného (fixního) důchodového věku**, v jehož případě by při dosažení důchodového věku měl být pracovní poměr se zaměstnancem ukončen. Předností této politiky je větší možnost povýšení pro jiné pracovníky, ale nevýhodou naopak ztráta zkušených a schopných zaměstnanců (Kociánová, 2010).

Propouštění zaměstnanců

Jedná se o ukončení pracovního poměru, které je vyvolané organizací v důsledku příčin, které mohou vzniknout buď na straně zaměstnavatele anebo zaměstnance. Zvláštní pozornost by se měla věnovat propouštění z důvodů nadbytečnosti (organizační důvody), které může vznikat v důsledku změn hospodářské činnosti, prostředí, používané techniky nebo technologie apod. Při snižování počtu přebytečných zaměstnanců by měla organizace postupovat v souladu s morálními hodnotami organizace, neohrozit si pověst a využít metody, které budou nejméně bolestivé. Mezi využívané metody při propouštění patří metoda LIFO (Last In First Out – poslední přišel, první odejde), metoda založená na výkonu pracovníků (právo zůstat v organizaci mají výkonní pracovníci) Organizace, které si chtějí udržet mladé pracovníky, využívají metodu FIFO (First In First Out - první přišel, první odejde).

2.9.3 Fluktuace

Fluktuace bývá definována jako odchod zaměstnance ze subjektivních důvodů, a to bez ohledu na to, jestli jím opuštěné místo bude později obsazeno. Podle definice Armstronga (2007) se nejedná jen o odchody zaměstnanců, ale veškerý pohyb zaměstnanců v organizaci, tedy i jejich příchody.

Příčiny fluktuace mohou být různé, zapříčiněny ze strany zaměstnance i zaměstnavatele a také jejich okolím. Mezi hlavní faktory fluktuace patří nefunkčnost systému a interní komunikace, nízkou loajalitu, motivace a spokojenost zaměstnanců, nedostatečné mzdové/platové ohodnocení, nemožnost dalšího rozvoje apod. Pro úspěšné fungování organizace je důležité sledovat její míru, a pokud je to přínosné a možné, snažit se ji ovlivnit (Horváthová a kol., 2014). Vzorec pro výpočet míry odchodů neboli ukazatel intenzity odchodů, podle Armstronga (2007) vypadá následovně.

$$\text{Míra odchodů} = \frac{\text{počet pracovníků, kteří odešli během určitého období (rok)}}{\text{průměrný počet pracovníků v tomtéž období}} \cdot 100$$

Vyhnutelné důvody fluktuace mohou vznikat např. kvůli špatné personální politice společnosti, kterou může společnost změnit nebo ovlivnit. **Nevyhnutelná** fluktuace je však přirozená, zahrnuje odchody do důchodu, smrt nebo sňatek. Jinak fluktuaci můžeme rozdělit na **dobrovolnou** (dobrovolné rozhodnutí zaměstnance opustit pracovní místo) a **nedobrovolnou**, která může vznikat špatným přístupem, chováním nebo osobním charakterem managementu společnosti (Singh a Rawat, 2006).

Singh a Rawat (2006) uvádí tyto faktory způsobující fluktuaci zaměstnanců:

- ✓ snížená kvalita práce,
- ✓ nízké platy,
- ✓ špatné pracovní podmínky a vztahy mezi pracovníky a managementem,
- ✓ rodinné problémy pracovníků,
- ✓ neefektivní metody přijímání nových pracovníků.

S fluktuací je také spojena řada dopadů, které mají pozitivní i negativní charakter. Také s fluktuací jsou spojeny určité náklady, které můžeme vidět na obrázku 2.3.

Obrázek 2.3 Důsledky a náklady fluktuace

Pozitivní důsledky	Negativní důsledky	Náklady
<ul style="list-style-type: none">•stabilizace produktivního personálu•vyvolává příliv nových lidí a nápadů	<ul style="list-style-type: none">•ztráta kvalifikovaných zaměstnanců•možnost úniku informací•ztráta zákazníků	<ul style="list-style-type: none">•odstupné•nábor a výběr nového zaměstnance•zapracování nového zaměstnance

Zdroj: Horváthová a kol. (2014, s. 268).

2.10 Odměňování

Odměňování, někdy také označováno jako kompenzace nebo náhrada za práci, je významnou personální oblastí pro podnik i zaměstnance. Uskutečňuje se v podobě mzdy/platu⁴ nebo jiné peněžní či nepeněžní odměny. Je nejúčinnější nástrojem, který slouží k motivaci pracovníků (Kociánová, 2010).

9.1.1 Řízení odměňování

Armstrong řízení odměňování vymezuje následovně (2007, s. 515): „*Řízení odměňování se týká formulování a realizace strategií a politiky, jejichž účelem je odměňovat pracovníky slušně, spravedlivě a důsledně v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a s jejich přispěním k plnění strategických cílů organizace. Zabývá se vytvářením, realizací a udržováním systémů odměňování, jejichž cílem je uspokojovat potřeby organizace i všech stran na organizaci zainteresovaných.*“

Mezi **cíle odměňování** můžeme zahrnout následující:

- ✓ odměňování podle cenění si zaměstnance,

⁴ **Plat** je závaznou formou odměňování pro státní organizace. **Mzda** je způsob odměňování v podnikatelské sféře, s tím, že si organizace mohou vybrat, jestli budou uplatňovat stejnou formu odměňování jako státní instituce tj. plat nebo zvolí pravidla mzdy, která jsou svobodnější. (Neščáková, 2012)

- ✓ odměňování za hodnotu, kterou zaměstnanci vytvářejí
- ✓ motivovat zaměstnance a získávat jejich oddanost a angažovanost,
- ✓ vytváření procesů celkového odměňování (peněžní i nepeněžní forma odměn),
- ✓ fungovat spravedlivě a odměňovat rovným způsobem (za stejnou práci stejná mzda),
- ✓ fungovat důsledně (rozhodnutí o odměně nesmí vycházet z libovůle, nesmí se bezdůvodně odlišovat u různých lidí a v různém čase),
- ✓ transparentní, průhledné a srozumitelné fungování (lidé znají proces fungování procesu odměňování).

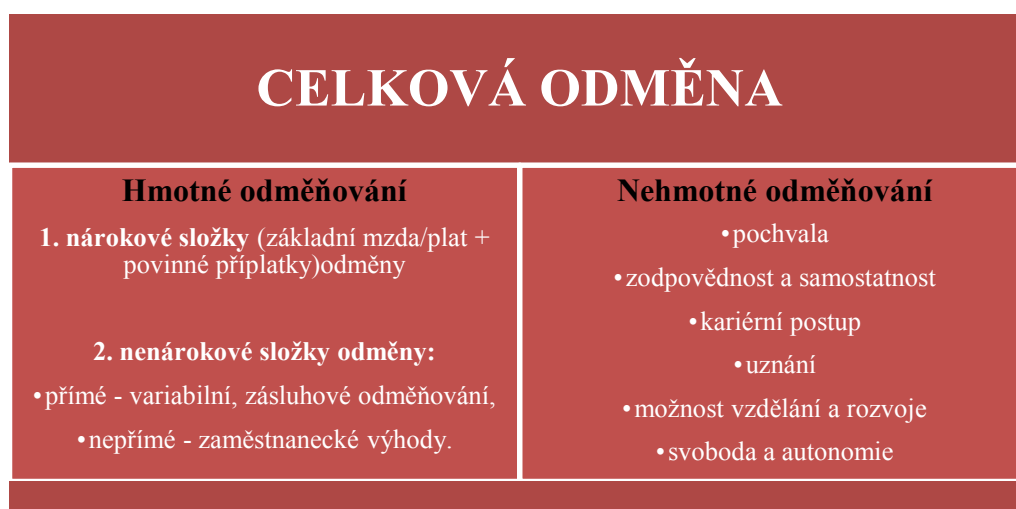
Systém odměňování by měl podle Koubka (2007) plnit např. tyto požadavky:

1. přilákat potřebný počet a kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci,
2. stabilizovat žádoucí zaměstnance a odměňovat je za jejich snahu, dosažené výsledky, oddanost, zkušenosti a schopnosti,
3. být racionální, odpovídající daným možnostem organizace,
4. být akceptován pracovníky organizace,
5. hrát pozitivní roli v motivaci (vést pracovníky k nejlepšímu podání výkonu),
6. být v souladu s veřejnými zájmy a především právními normami,
7. mít úlohu stimulu pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků,
8. zajistit, aby náklady práce byly vhodným způsobem kontrolovatelné (především brát zřetel na ostatní náklady a příjmy).

9.1.2 Celkové odměňování

Moderní systémy odměňování bývají vytvořeny na přístupu celkové odměny, která zahrnuje hmotnou i nehmotnou složku odměňování. Jak můžeme vidět na obrázku 2.4, do **hmotné složky** patří nároková složka zahrnující základní mzdu a povinné příplatky a nenárokovou složku obsahující bonusy, prémie, odměny, nadstandardní příplatky zaměstnanecké výhody apod. **Nehmotná složka** odměňování neobsahuje přímé platby, ale jedná se např. o možnosti seberealizace, možnosti dalšího vzdělávání, pochvalu, uznání, dobré vztahy na pracovišti, budování kariéry a jiné.

Obrázek 2.4 Složky celkové odměny



Zdroj: Horváthová a kol. (2014, s. 182).

Základní mzda/plat je množství peněz tvořené sazbou za určitou práci nebo pracovním místem. Mezi nejběžněji používané mzdové formy patří časová mzda, která je součinem mzdové sazby a odpracovaného času za určité období (rok, měsíc, týden nebo hodina). Časová mzda je tedy zcela nezávislá na výkonu.

Povinné příplatky se připočítávají k základní mzdě a jsou dány právními předpisy. Mezi tyto příplatky patří např. přesčas, práce v noci, práce o víkendech, ztížené pracovní prostředí a další.

Variabilní odměny, jinak také označovány jako výkonnostní odměny, jsou jednou ze složek tzv. individuálního zásluhového odměňování. Vztahují k výkonu jednotlivce, týmu nebo celé organizace. Mezi nejpoužívanější variabilní odměny patří věrnostní prémie, životní jubileum nebo narození dítěte, příspěvek na dovolenou, vánoční odměna a jiné. Některé organizace tyto odměny zahrnují do systému zaměstnaneckých výhod (Horváthová a kol., 2014).

Koubek (2007) uvádí dodatkové mzdové formy, které odměňují zaměstnance za výkon nebo zásluhy, popřípadě za obojí. Mezi nejobvyklejší odměny patří:

- ✓ **odměna za úsporu času** – odvedení práce během kratší doby než je stanoveno normou,

- ✓ **prémie** – mohou být periodicky opakující se (jsou předem daná kritéria, vázána na prémiový řád organizace) nebo jednorázové (bonus, mimořádná odměna např. za vynikající plnění, může mít podobu také nepeněžní formy v podobě výletu nebo kulturní akce),
- ✓ **osobní ohodnocení** – ohodnocení náročnosti nebo dlouhodobé dosahování žádaných výsledků pracovníků,
- ✓ **odměňování zlepšovacích návrhů** – odvozuje se ze zvyšování zisku nebo poklesu nákladů,
- ✓ **podíly na výsledcích hospodaření organizace** – existují tři možnosti, podíl na zisku, výnosu nebo výkonu, přičemž nejpoužívanější je podíl na zisku, kdy se rozděluje určité, předem stanovené procento zisku, mezi dané pracovníky,
- ✓ **zaměstnanecké akcie** – v závislosti na době zaměstnání v organizaci, platu a zisku nabízejí organizace zaměstnancům možnost koupě akcií organizace (akcie mohou či nemusí být obchodovatelné),
- ✓ **nepovinné příplatky** – příspěvek na dopravu do zaměstnání, oděv, ubytování a jiné příplatky související s výkonem práce,
- ✓ **ostatní výplaty** – 13. plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, životní jubileum nebo pracovní výročí.

9.1.3 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody většinou nebývají vázány na výkon pracovníků. Jsou to odměny, které se poskytují navíc k různým formám peněžního odměňování. Mezi cíle politiky zaměstnaneckých výhod patří:

- ✓ poskytnout lákavý a konkurenceschopný soubor celkových odměn umožňující získání a udržení kvalitních pracovníků,
- ✓ uspokojovat osobní potřeby zaměstnanců a omezovat jejich nespokojenost,
- ✓ posílit loajalitu a oddanost pracovníků,
- ✓ poskytnout daňově zvýhodněný způsob odměny (Armstrong, 2007).

Členění zaměstnaneckých výhod podle Horváthové a kol. (2014):

1. Plošné a pružné zaměstnanecké výhody:

- a. **plošný program výhod** pro všechny pracovníky – všichni zaměstnanci mají možnost využít organizací nabízených benefitů a záleží na nich, zda je čerpají,
- b. **pružný program** (cafeteria systém) – zaměstnanci si podle určitých pravidel vybírají z balíčku zaměstnaneckých výhod.

2. Věcné třídění zaměstnaneckých výhod:

- a. **sociální** – důchodové připojištění, životní pojištění, půjčky a ručení za půjčky, rekreační příspěvky,
- b. **zkvalitňující využívání volného času** – kulturní a sportovní aktivity, pořádání zájezdů, příspěvek na rodinné rekreace,
- c. **mající vztah k práci** – stravování, prodej podnikových produktů za výhodnější ceny, podnikové parkoviště, pracovní oděv, příspěvek na dopravu,
- d. **spojené s postavením v organizaci** – možnost využívání služebních vozidel a mobilních telefonů pro soukromé účely, příspěvek na společenských oděv a jiné reprezentativní náklady.

3. Třídění z hlediska daňového dopadu – organizace při poskytování zaměstnaneckých výhod také přihlíží k daňovým dopadům. Benefity mohou být daňově uznatelných nákladem s osvobozením od daně z příjmů fyzických osob, uznatelným nákladem s osvobozením od daně z příjmů nebo neuznatelným nákladem a zároveň podléhající dani z příjmů fyzických osob.

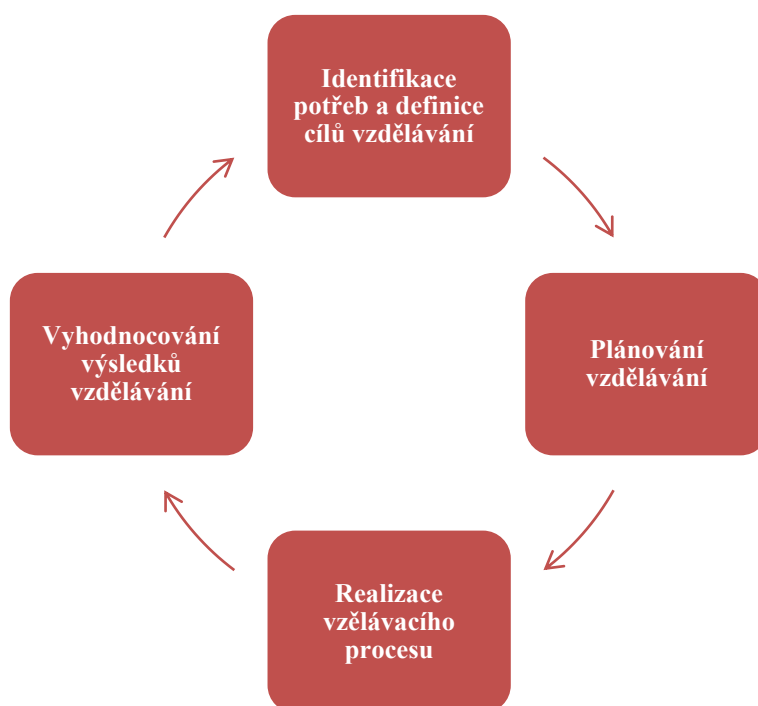
Cafeteria systém je systém volitelných bloků zaměstnaneckých benefitů. Jednotlivé výhody jsou bodově ohodnoceny a každý zaměstnanec má svůj zaměstnanecký účet, na který dostává přidělené body nebo virtuální peníze, za které může zaměstnanecké výhody čerpat. Výhodou tohoto systému je flexibilita (každý zaměstnanec si vybere, co je pro něj výhodné), transparentnost (jasná pravidla čerpání) a spravedlnost (každý má svůj účet). Úskalím je náročná administrativa, nutnost intenzivní komunikace se zaměstnanci a poměrně nákladná implementace.

2.11 Vzdělávání

Požadavky na znalosti a dovednosti se v současnosti stále mění a zvyšují. Aby byl člověk dobře zaměstnatelný, je důležité, aby své znalosti a dovednosti prohluboval a rozšiřoval. Cílem podnikového vzdělávání je poskytnout pracovníkům možnost zvětšovat rozsah a strukturu teoretických poznatků a připravit je tak, aby se zvýšila schopnost efektivního dosažení žádaných cílů, čímž se zvyšuje konkurenceschopnost a míra naplňování strategických cílů podniku.

Podnikové vzdělávání je organizovaný proces, který zahrnuje vzdělávání uvnitř podniku (organizovaný podnikem ve vlastním vzdělávacím centru nebo přímo na pracovišti) a také vzdělávání mimo podnik (vzdělávání na objednávku ve vzdělávacích zařízeních nebo ve školách). Nejedná se o krátkodobou záležitost, vzdělávání a formování pracovních schopností by mělo být celoživotním procesem, který je tvořen čtyřmi fázemi uvedenými na obrázku 2.5 (Vodák, Kucharčíková, 2011; Bartoňková, 2010).

Obrázek 2.5 Cyklus podnikového vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: Vodák, Kucharčíková (2011, s. 84).

Bartoňková (2010, s. 17) do podnikového vzdělávání zahrnuje:

- ✓ vzdělávání v rámci adaptačního procesu, příprava pracovníků k pracovní činnosti,
- ✓ prohlubování kvalifikace tzv. doškolení – pokračování odborné přípravy v oboru, ve kterém člověk pracuje na svém pracovním místě,
- ✓ rekvalifikaci tzv. přeškolení – formování pracovních schopností člověka směřující k osvojení si nového povolání (plná nebo částečná rekvalifikace),
- ✓ profesní rehabilitaci (zvláštní případ rekvalifikace) – opětovné zařazení osob, kterým jejich stávající zdravotní stav dlouhodobě nebo trvale brání vykonávat dosavadní práci,
- ✓ zvyšování kvalifikace tj. oblast rozvoje.

2.11.1 Identifikace potřeby vzdělávání

Mezi základní a velmi používané techniky používané k identifikaci potřeb vzdělání patří využívání dotazníků a rozhovorů, jejichž výhody a nevýhody jsou popsány v tabulce 2.4. Ve fázi identifikace zjistíme, co bude obsahem vzdělávacích aktivit a kdo těchto aktivit bude účastnit.

Tabulka 2.4 Výhody a nevýhody identifikace potřeb vzdělávání pomocí dotazníků a rozhovorů

	Výhody (+)	Nevýhody (-)
Dotazník	Shromáždění velkého objemu informací od respondentů v krátkém čase.	Kvalita zpracování dotazníku vyžaduje určitou odbornost.
	Nenáročné z hlediska personálních a materiálních požadavků.	Standardizace otázek nemusí zaručit pochopení smyslu všemi dotazovanými.
	Stupnicové hodnocení umožňuje zajistit žebříček stanovisek a priorit.	Ujasňování odpovědí může být někdy časově i finančně náročné.
	Anonymní vyjadřování poskytuje věrohodnější odpovědi.	

Rozhovor	Umožňuje získat podrobnější odpovědi.	Poskytnutí informací, které chce dotazující slyšet, nikoliv informace odpovídající reálné situaci.
	Vztah mezi dotazujícím a dotazovaným dovoluje získat informace o problémech a příčinách, které by dotazovaný nemusel písemně uvést.	Finanční, personální i časová náročnost.
	Zainteresovanost dotazovaného při určování priorit a výsledcích rozhovoru.	Nesnadné vyhodnocování získaných údajů, především u nestandardizovaného rozhovoru.

Zdroj: Barták (2007).

2.11.2 Plánování vzdělávání

V této fázi také vznikají předběžné plány a formulují se úkoly a priority vzdělávacích aktivit, ze kterých vznikají návrhy programů a také předběžné rozpočty. Návrhy jsou dále upřesňovány a projednávány do konečné podoby rozpočtu a programu. Program potom přesně určuje oblasti, na které se vzdělávání zaměří, počty a kategorie pracovníků, kteří se jich zúčastní a v neposlední také řadě metody a prostředky vzdělávání a jejich časový plán.

Kvalitní plán vzdělávání by měl dát odpovědi na následující otázky:

- ✓ **Jaké vzdělání má být zabezpečeno?** → obsah
- ✓ **Komu bude určený?** → jednotlivci, skupiny, jednotlivé povolání
- ✓ **Jakými metodami bude vzdělávání probíhat?** → na pracovišti nebo mimo něj
- ✓ **Kdo bude vzdělání zabezpečovat?** → interní/externí vzdělavatelé, sama organizace
- ✓ **Kdy bude realizováno?** → termín, časový plán
- ✓ **Kde se uskuteční?** → místo konání vč. případného zajištění dopravy, ubytování apod.
- ✓ **Jaké budou náklady?** → rozpočet
- ✓ **Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a jejich účinnost?** → metody hodnocení, kdo bude hodnotitel a kdy se bude hodnotit

2.11.3 Metody vzdělávání

Volba správné metody vzdělávání je jedním z nejdůležitějších kroků jejího plánování. Existuje řada metod, které se dělí do dvou základních skupin na metody, které se využívají ke vzdělávání na pracovišti a mimo něj. Jak uvádí Vodák a Kuchařčíková (2011), výběr vhodných metod je určován různými faktory, mezi které patří např. počet a věk účastníků vzdělání, jejich současné a také požadované úroveň dovedností a vědomostí a jiné. Pro dosažení nejlepších výsledků se doporučuje jejich vzájemná kombinace.

Metody vzdělávání na pracovišti („on the job“) jsou metody, které se využívají na konkrétním pracovním místě při běžném provádění práce.

- ✓ **Instruktaž** pro svou jednoduchost patří mezi často používané metody. Zkušený pracovník nebo nadřízený ukáže pracovní postup a vzdělávaný jej pozoruje a napodobuje, tím si práci osvojuje. Vhodné při jednorázovém zaučování.
- ✓ **Coaching** – vysvětlování a zaškolování dlouhodobějšího charakteru, pomáhá koučovanému zlepšit výkon a rozvíjet své schopnosti a dovednosti.
- ✓ **Mentoring** – obdoba coachingu, jedná se však o oboustranné a vzájemně přínosné vzdělávání, kdy se navzájem sdílí názory a zkušenosti.
- ✓ **Asistování** – vzdělávaný pracovník je přidělen ke zkušenému pracovníkovi jako pomocník a napomáhá při plnění úkolů a rozhodování během dne a tím se od něj učí.
- ✓ **Rotacepráce** – zaměstnanec získává postupně zkušenosti na různých pracovních místech, pracovištích nebo úsecích.
- ✓ **Pracovníporady** – zaměstnanci se během jejich konání seznamují s problémy, které se týkají jejich pracoviště, ale také celé organizace.

Metody vzdělávání mimo pracoviště („off the job“) se uskutečňují v organizaci nebo mimo ni. Může se jednat o kurzy ve školách nebo vzdělávacích institucích, vzdělávacích zařízeních jako jsou například trenažéry nebo počítačové učebny apod. (Horváthová a kol., 2014).

- ✓ **Přednáška** – prezentace informací, teoretických znalostí nebo určitého tématu.

- ✓ **Demonstrování** – znalosti a dovednosti se prakticky prezentují za pomoci audiovizuální techniky, počítačů nebo trenažérů.
- ✓ **Workshop** – v rámci týmu dochází k řešení praktických problémů.
- ✓ **Brainstorming** – každý z účastníků navrhuje možné způsoby řešení daného problému. Po předložení návrhů následuje diskuze a hledá se optimální návrh nebo kombinace návrhů.
- ✓ **Simulace** – metoda zaměřená na praxi a aktivní účast. Účastníci dostanou podrobný scénář a během určité doby mají učinit možná rozhodnutí.
- ✓ **Hraní rolí** (manažerské hry) – účastníci předvádějí určitou situaci, kdy na sebe berou role a poznávají tak povahy mezilidských vztahů, střety a vyjednávání (Koubek, 2012).

2.11.4 Vyhodnocení vzdělávacích aktivit

Zásadním problémem při vyhodnocování výsledků vzdělávacích aktivit bývá stanovení kritérií hodnocení. Charakteristiky jsou těžce kvantifikovatelné a jejich úroveň nebo velikost změny můžeme stanovit jen nepřímo.

Výsledky můžeme vyhodnocovat porovnáním výsledků vstupních testů a testů provedených po ukončení vzdělávacího programu. Problémem je sestavení testu, který by se objektivně zaměřil a vyhodnotil úroveň znalostí a dovedností před testem a po něm. Dalším úskalím může být skutečnost, že nebereme v úvahu působení náhodných a jiných vlivů.

Hodnocení by se mělo zaměřovat na možnost použití odpovídajících metod vzdělání včetně technického vybavení, časového plánu, obsahové stránky, zkoumání odezvy, postojů a názorů účastníků vzdělávacích aktivit. Měl by také zjišťovat míru osvojení si nově získaných či rozvíjených znalostí a dovedností.

Základním problémem je však otázka, kdy zkoumat efektivnost vzdělávání, jestli ihned po ukončení procesu nebo s určitým odstupem (Koubek, 2012).

3 Představení společnosti SVCS Process Innovation s.r.o.

3.1 Základní popis společnosti

Klasifikace ekonomických činností CZ-NACE

- ✓ výroba pecí a hořáků pro topeniště,
- ✓ výroba ostatních elektrických zařízení,
- ✓ elektrické instalace,
- ✓ nespecializovaný velkoobchod,
- ✓ maloobchod v nespecializovaných prodejnách,
- ✓ ostatní maloobchod s novým zbožím ve specializovaných prodejnách,
- ✓ účetnické a auditorské činnosti; daňové poradenství, technické zkoušky a analýzy,
- ✓ ostatní výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd,
- ✓ výzkum a vývoj v oblasti společenských a humanitních věd,
- ✓ opravy výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost.

Obchodní firma:	SVCS Process Innovation s.r.o.
Den zápisu do OR:	8.12.2006
Sídlo společnosti:	Optátova 708/37, 637 00 Brno
Provozovna:	Zámecká 133/78, 757 01 Valašské Meziříčí
Identifikační číslo:	27711170
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	1 002 000,- Kč
Počet společníků a podíly:	2 společníci, 50 % podíl každého z nich
Počet jednatelů:	3 jednatelé

V roce 2000 vznikla společnost SVCS s.r.o., která byla založena skupinou lidí, kteří spojili své zkušenosti z práce v bývalé Tesle Rožnov a současně z distribuce komponent pro rozvaděče ultračistých technických plynů. V roce 2006 došlo k určitým organizačním změnám a byla založena společnost SVCS Process Innovation s.r.o., jež převzala především samotnou výrobu difúzních pecí. Na počátku společnost dodávala pouze českým a slovenským zákazníkům z koncernu On Semiconductor, ale postupně s podporou agentury Czechtrade se podařilo proniknout i na nová území. Nyní společnost své výrobky prodává do Ruska, Polska, Číny, Malajsie, Litvy, Indie a dalších destinací Evropy i třetích zemí. SVCS je čistě česká firma, mající sídlo v Brně a výrobní prostory ve Valašském Meziříčí. V roce 2009 byla oceněna prestižní cenou DHL/HSBC „Exportér roku“ v kategorii malých firem. Nyní společnost zaměstnává 29 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr (stav k 31. 3. 2015).

3.2 Výrobky a služby

Horizontální difúzní pec je základním výrobkem, který společnost vyrábí. Jedná se o chemický reaktor, ve kterém za vysoké, přesně regulované teploty, řízeného tlaku či vakua (LPCVD pec – Low Pressure Chemical Vapour Deposition) dochází k reakci chemikálií v plynném, kapalném či pevném skupenství (resp. též plazmy – PECVD pec – Plasma Enhanced Chemical Vapour Deposition) s povrchem křemíkové desky. Tato pec se používá pro jednu z důležitých operací výroby polovodičových součástek nebo fotovoltaických článků. Jde o zařízení, které používají také různé výzkumné ústavy a univerzity. Výrobní prostory společnosti jsou vybaveny nejmodernější technikou, která je na trhu dostupná.

Dalším samostatně prodávaným výrobkem je vlastní řídicí systém, který je instalován do starších difúzních pecí jiných výrobců v rámci jejich komplexní modernizace. Veškeré know-how patří firmě SVCS Process Innovation s.r.o. Postupným vývojem a testováním bylo dosaženo tak vysoké kvality produktu, že je srovnatelný s podobnými výrobky špičkových světových firem v této oblasti. Proto firma považuje prezentaci svých zařízení na mezinárodních veletrzích za nezbytnou. Současně s obchodními úspěchy firmy se zvyšuje také prestiž českého průmyslu ve světě.

Kromě výroby specializovaných výrobků společnost poskytuje také řadu služeb, mezi které patří např. modernizace zařízení, které se využívají pro sprayové (aerosolové) mytí a leptání

křemíkových desek. Od února 2015 nově disponuje akreditovanou kalibrační laboratoří, která je vybavena vysoce profesionální technikou (ultrazvukové čistící linky, heliový hledač netěsností, etalonové přístroje pro kalibraci hmotnostních průtokoměrů – MFC), která se využívá ve světových laboratořích. Kalibrační laboratoř tedy rozšířila možnost poskytování služeb o kalibrační služby zařízení, zajišťuje opravy a konfigurace MFC.

Společnost se již od začátku podnikání specializovala na výrobu strojů s vysokou přidanou hodnotou, které byly výsledkem vlastního výzkumu a vývoje. Vedení i nadále klade velký důraz na průběžnou inovaci svých výrobků a proto dochází k řízenému procesu inovací celého portfolia výrobků.

3.3 Hlavní cíle firmy

Hlavním cílem firmy je udržení současné pozice na trhu mezi výrobci difúzních pecí, ale také další rozvoj firmy. Proto je veškerá činnost stavěna na třech základních pilířích:

- ✓ kvalita výrobků a komplexnost služeb,
- ✓ know-how - využívání moderních technologií, investice do vlastního výzkumu a vývoje, zvyšování kvalifikace zaměstnanců,
- ✓ solidnost při otevřené komunikaci se zákazníky.

Dalším základním cílem je pomocí kvalifikovaného lidského kapitálu, kvalitních a moderních technologií a výsledků vlastního výzkumu a vývoje poskytovat zákazníkům výrobky a služby ve špičkové kvalitě. K těmto cílům se přidávají také hodnoty společenské, ekologické a sociální. Vzájemná vazba těchto hodnot a cílů je klíčem k úspěchu společnosti na našich i světových trzích. Dalším z cílů je pomocí kvalifikovaného lidského kapitálu, kvalitních a moderních technologií vč. výsledků vlastního výzkumu a vývoje poskytovat zákazníkům výrobky a služby v nejvyšší kvalitě.

3.4 Cílový zákazník a konkurence

Cílovými zákazníci jsou zejména výrobní společnosti v polovodičových nebo fotovoltaických průmyslových odvětvích. Velmi důležitá je spolupráce se zahraničními kanceláři Czechtrade a také provádění rozsáhlých průzkumů trhů, které byly prováděly v Číně, Taiwanu, Singapuru a dalších asijských centrech pro polovodičovou a solární výrobu, a také v Rusku. Společnost se neustále zaměřuje na nové trhy, v poslední době se podařilo proniknout na trh v Indii, kde byl zaznamenán značný „boom“ v solárních technologiích.

Jelikož je společnost SVCS Process Innovation stále ještě mladou firmou, je důležitá její sebe prezentace. Vedení podniku pravidelně navštěvuje veletrhy konané jak v Evropě, tak i třetích zemích.

V České republice a v rozsahu vyráběných zařízení je firma a její obor činnosti jedinečná a významná konkurence je pouze v rámci světového trhu. Mezi nejvýznamnější konkurenci na trhu patří velké výrobní závody především v Německu (Centrotherm), Holandsku (Tempress) a USA (MRL, Expertech). Jejich výhodou je možnost hromadné produkce celých výrobních linek na výrobu solárních článků na klíč. Společnost SVCS Process Innovation může konkurovat flexibilitou a výrobky přesně dle specifikace zákazníka. Nová konkurence vznikla i na čínském trhu, není ale doposud technologicky vyspělá a srovnatelná se západními výrobci. Veškerá konkurence je koncentrována do města Qingdao (Huaqi Technology, New Xuguang, Shenghao, Hidicon).

Společnost svým rozsahem výroby nedokázala plně konkurovat výše uvedeným společnostem v oblasti fotovoltaiky a proto se zaměřila na segment výzkumných ústavů a univerzit, kde se malá velikost firmy ukázala jako přínos a schopnost flexibilně vyhovět přáním zákazníka jako konkurenční výhoda.

4 Analýza řízení lidských zdrojů v konkrétním podniku

Tato kapitola se věnuje řízení lidských zdrojů v praxi, v podmínkách konkrétního podniku SVCS Process Innovation s.r.o., který byl přestavený v předchozí kapitole. Kapitola obsahuje dotazníkové šetření uskutečněné mezi zaměstnanci společnosti, které volně navazuje na teoretickou část a oblasti v ní uvedené. V této kapitole je zahrnuta také analýza fluktuace zaměstnanců od doby působení společnosti na trhu. Cílem kapitoly je na základě výsledků dotazníkové šetření posoudit současnou úroveň řízení lidských zdrojů a rovněž získat informace a názory zaměstnanců na jednotlivé oblasti ŘZL.

4.1 Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti

Pro zjištění úrovně řízení lidských zdrojů a jeho následné vyhodnocení proběhlo dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti SVCS Process Innovation s.r.o. Dotazník je rozdělen na jednotlivé oblasti ŘLZ, které navazují na teoretickou část práce. Podobu dotazníku včetně všech potřebných výpočtů najdeme v příloze č. 1. Obsahuje celkem 43 otázek (z toho 4 doplňující), které jsou kombinací otázek otevřených i uzavřených. U uzavřených otázek měl respondent zvolit jednu nebo více odpovědí. Otevřené otázky měly podpořit volnou interpretaci, avšak nebyly příliš populární. Všichni zaměstnanci byli informováni o využití dat získaných z dotazníků a také o jeho anonymitě.

Dotazníkové šetření proběhlo začátkem dubna 2015 přímo na jednotlivých pracovištích a zúčastnilo se jej celkem 26 zaměstnanců (řadoví zaměstnanci a nižší management) zaměstnaných na HPP. Dotazníky byly rozdány v písemné podobě a jejich návratnost byla stoprocentní.

4.1.1 Struktura zaměstnanců

Grafického zpracování této oblasti otázek je přílohou č. 2, ze které vyplývá struktura zaměstnanců z hlediska pohlaví, věkové kategorie, vzdělání, bydliště, doby zaměstnání ve společnosti a také délky pracovního úvazku. Na první pohled je evidentní velká převaha mužů, kterých je 69 %, zatímco žen pouze 31 %. Tento nepoměr je dán oborem činnosti podnikání a charakterem výroby, ve které se zastává spíše mužské práce. Společnost zaměstnává celkem 8 žen a jejich práce je zaměřena na administrativní činnosti a skladové

hospodářství. Nejčetnější věkovou skupinou je věková kategorie 30 – 45 let, která tvoří celých 54 %.

Graf prezentující vzdělanostní strukturu zaměstnanců vykazuje převažující středoškolské vzdělání s maturitou (50%), ale poměrně vysoký počet zaměstnanců má také vysokoškolské vzdělání (38 %). Naopak jen velmi málo zaměstnanců se vyučilo bez maturity (8 %) a pouze 4 %, má základní vzdělání. Tyto údaje napovídají, že vzdělanostní úroveň zaměstnanců společnosti je na vysoké profesní úrovni.

V místě výkonu práce, Valašském Meziříčí, bydlí 42 % zaměstnanců, v okolí 15 km 46 % a pouze 12 % zaměstnanců musí dojíždět a vynakládat vysoké peněžní prostředky na cestování.

Celých 35 % zaměstnanců je ve společnosti zaměstnáno více než 7 let, což vypovídá o schopnosti společnosti udržet si kvalifikované a kvalitní zaměstnance. Nejvyšší počet současných zaměstnanců ve společnosti pracuje v rozmezí 4 - 7 let. Pouze 6 zaměstnanců (23 %) patří mezi „nováčky“, kteří jsou zaměstnáni méně než 4 roky, přičemž 3 z nich (tj. 50 %) jsou zaměstnáni kratší dobu než 1 rok, ale zároveň jsou již všichni po zkušební době.

Nejstandardnější délka pracovního úvazku je ve společnosti SVCS 8 hod. Jak můžeme vidět v grafu v příloze, na tento úvazek je zaměstnáno 81 % zaměstnanců. Dalších 12 % pracuje na zkrácený úvazek v rozsahu 6 hodin a pouze 4 % (1 osoba) má poloviční úvazek. Jinou délku pracovního úvazku má pouze pracující senior a jeho délka činí 5 hodin.

4.1.2 Analýza pracovních míst

Tabulka 4.1 obsahuje údaje o jednotlivých pracovních pozicích, které byly seřazeny sestupně od nejvyššího počtu po nejnižší. Je zřejmé, že nejvíce zaměstnanců zastává funkci elektrotechnika, a to 27 % z celkového počtu. Druhou nejpočetnější skupinou jsou aplikační inženýři, kteří jsou zaměstnáni celkem 4 (15 %). Ostatní pracovní pozice jsou obsazeny vždy jen jedním zaměstnancem. Na pozici asistentky ředitele jsou momentálně zaměstnány dvě ženy, přičemž jedna z nich je právě na rodičovské dovolené. V tabulce jsou zvýrazněny pracovní pozice nižšího managementu, celkem jsou to 3 zaměstnanci (12 % z celkového počtu) na pozicích výrobní technik, vedoucí výroby a vedoucí vývoje hardware a software. Ostatní zaměstnanci patří mezi řádové.

Společnost eviduje všechny náklady podle středisek, kterými jsou oddělení vývoje a výroby hardware a software, montážní dílna, kalibrační laboratoř, svařovna a středisko Brno (zaměstnanci pracující v sídle společnosti). Pracovní pozice však nelze jednoznačně rozřadit do těchto středisek, neboť dochází k pohybu pracovníků na pracovištích.

Z tabulky 4.1 je také evidentní, že pouze větší polovina zaměstnanců zná vztahy nadřízenosti a podřízenosti. 42 % zaměstnanců tyto vztahy nezná nebo je z neznámých důvodů neuvedlo. Tato informace je zavádějící a bude dále rozebírána v návrzích a doporučeních této práce.

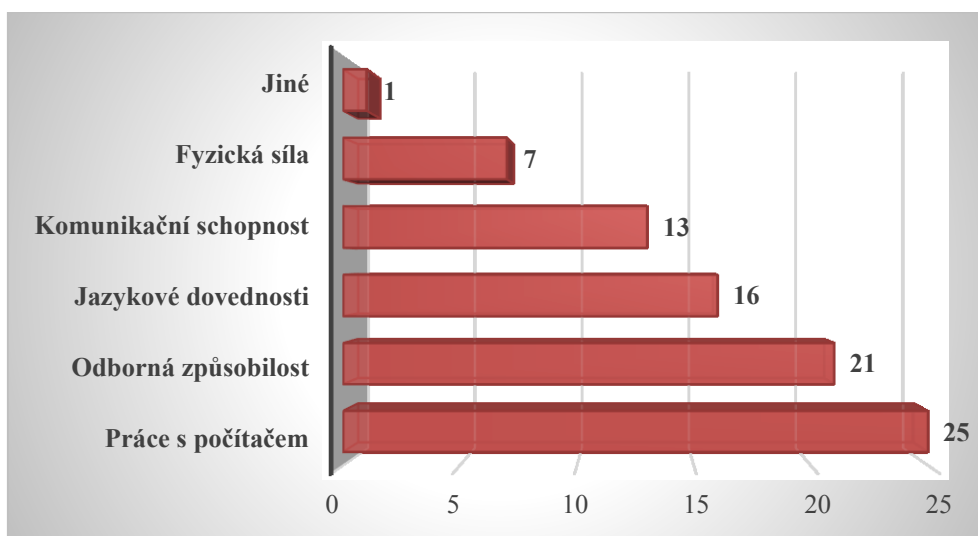
Tabulka 4.1 Pracovní pozice

Pracovní pozice	Počet zaměstnanců	
Elektrotechnik	7	27 %
Aplikační inženýr	4	15%
Asistentka ředitele	2	8%
Výrobní technik	1	4%
Asistent marketingu	1	4%
Technicko-administrativní pracovnice	1	4%
Vedoucí výroby	1	4 %
Senior - vedoucí vývoje SW a HW	1	4%
Ekonom	1	4%
Technický pracovní plynových a vakuových rozvodů	1	4%
Konstruktér strojní výroby	1	4%
Pracovnice úklidu	1	4%
Vývojový pracovník (elektrotechnik)	1	4%
Účetní	1	4%
Technický pracovník kalibrační laboratoře	1	4%
Vedoucí skladového hospodářství	1	4%
Celkem	26	100%

Zná vztahy nadřízenosti a podřízenosti?		
ANO	15	58%
NE	11	42%

Zdroj: Vlastní zpracování.

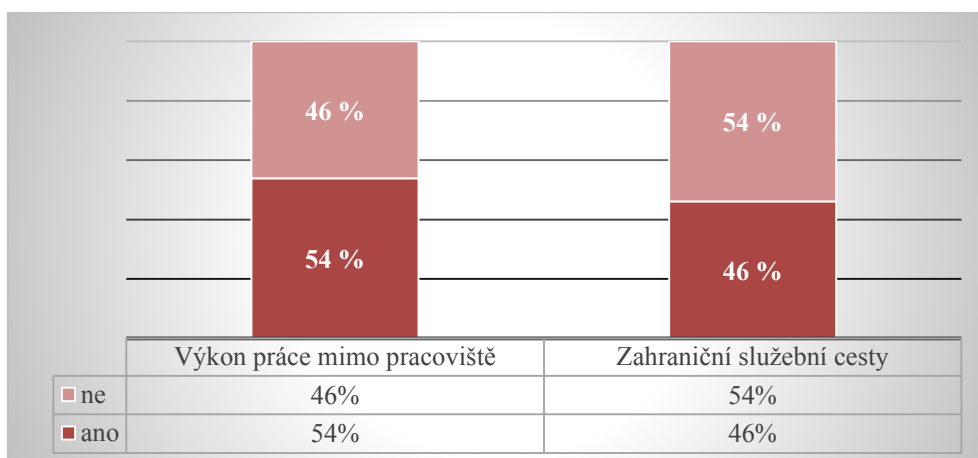
Graf 4.1 Dovednosti důležité pro výkon práce zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování.

Na otázku jaké dovednosti jsou důležité pro výkon práce, mohli zaměstnanci využít více odpovědí. Jednotlivé dovednosti jsou zaznamenány v grafu 4.1 a jsou seřazeny podle nejvyššího počtu odpovědí po nejnižší. Z grafu vyplývá, že nejdůležitější dovednosti jsou práce s počítačem, odborná způsobilost a jazykové dovednosti. Odpovědi se shodují s vzdělanostní strukturou zaměstnanců, ve které bylo zjištěno, že 88 % má středoškolské nebo vysokoškolské vzdělání. 96 % zaměstnanců potřebuje k výkonu své práce umět ovládat počítač, což v dnešní době není neobvyklé. Aplikační inženýři kromě znalosti běžných programů MS Office musí znát také programovací jazyky a speciální softwary.

Graf 4.2 Výkon práce mimo pravidelné pracoviště a zahraniční služební cesty

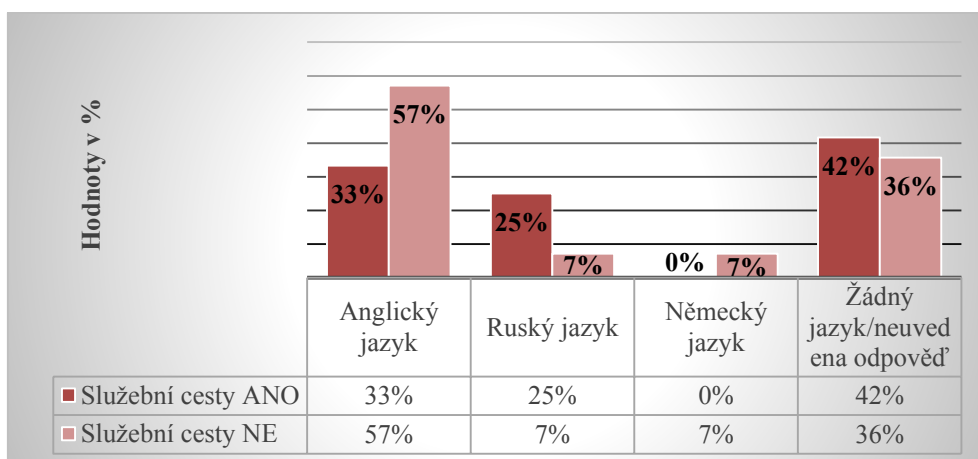


Zdroj: Vlastní zpracování.

V rámci analýzy pracovních míst bylo zjišťováno, zda zaměstnanci vykonávají práci také mimo jejich pravidelné pracoviště, které bývá v pracovní smlouvě sjednáno v místě provozovny ve Valašském Meziříčí nebo v místě sídla společnosti, Brně. Z grafu 4.2 vyplývá, že větší část zaměstnanců (54 %) práci mimo pravidelné pracoviště vykonává. Jedná se zejména o muže, kteří bývají vysíláni na služební cesty v rámci ČR z důvodu instalace nebo opravy výrobků u odběratelů.

Na služební cesty do zahraničí bývá vysíláno 46 % zaměstnanců. Procento je jen nepatrně nižší oproti výkonu práce mimo pracoviště v tuzemsku. V případě zahraničních služebních cest je velmi důležitá znalost jazyků, která byla také analyzována a její výsledky zobrazují grafy 4.3 a 4.4. Sloupce v grafech jsou rozděleny podle skutečnosti, jestli zaměstnanci jezdí do zahraničí nebo nikoliv. Aktivní znalost byla určena ústní i písemnou komunikací v jazyce a pasivní znalost pouze porozuměním danému jazyku, ale nemožností komunikace.

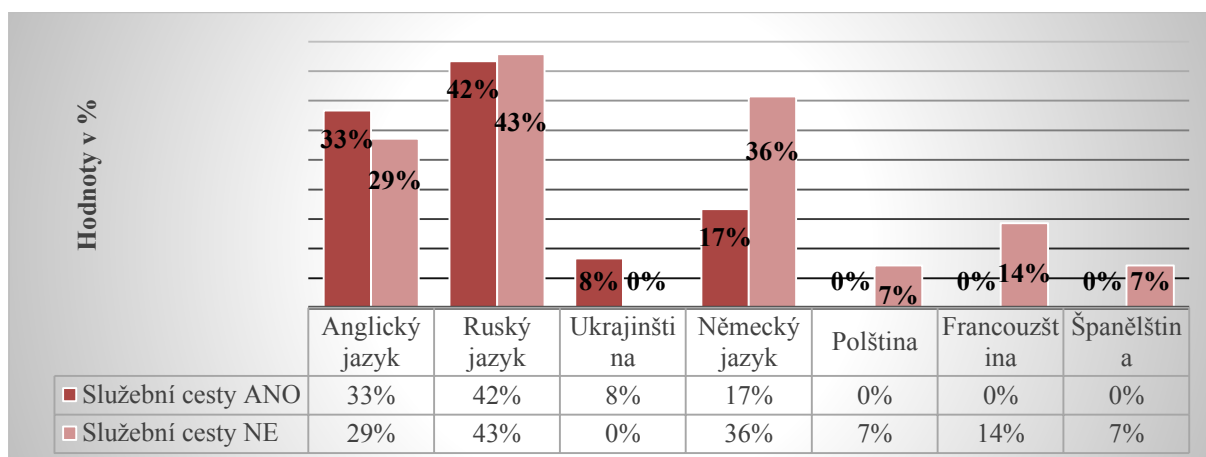
Graf 4.3 Aktivní znalost jazyků



Zdroj: Vlastní zpracování.

Z hlediska důležitosti jazyků pro společnost, vzhledem k zahraničnímu obchodu, mají význam především angličtina a ruština. Na otázku znalosti jazyků neodpověděl poměrně velký počet respondentů, přičemž neuvedli, jestli příčinou je neznalost nebo na otázku pouze neodpověděli. Z dostupných dat vyplývá, že pouze 33 % zaměstnanců, kteří bývají vysíláni na pracovní cesty, ovládá angličtinu na aktivní úrovni a stejný počet (33 %) na pasivní úrovni. 25 % zaměstnanců jezdících do zahraničí plynule hovoří rusky a 42 % tento jazyk ovládá pasivně. Tyto informace jsou pro podnik, který obchoduje s Ruskem, velmi významné. Dalším aktivním jazykem je němčina, kterou zvládá 7 % zaměstnanců.

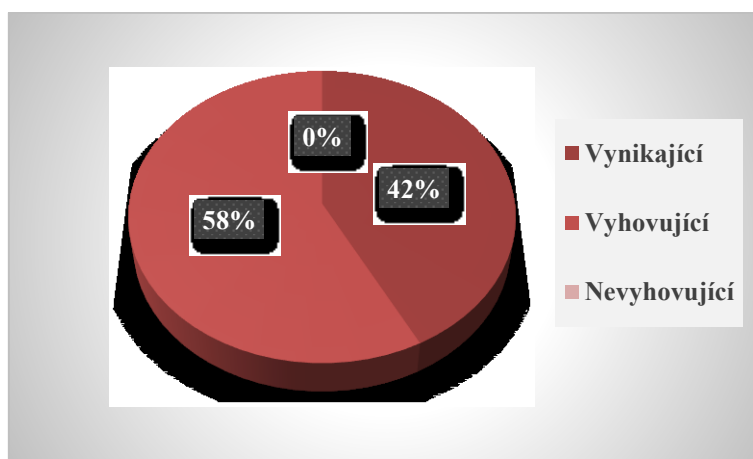
Graf 4.4 Pasivní znalost jazyků



Zdroj: Vlastní zpracování.

Mezi ostatní pasivní jazyky, které někteří zaměstnanci znají, patří ukrajinština, polština, francouzština a španělština, přičemž celkem 10 zaměstnanců opět neuvedlo žádnou odpověď.

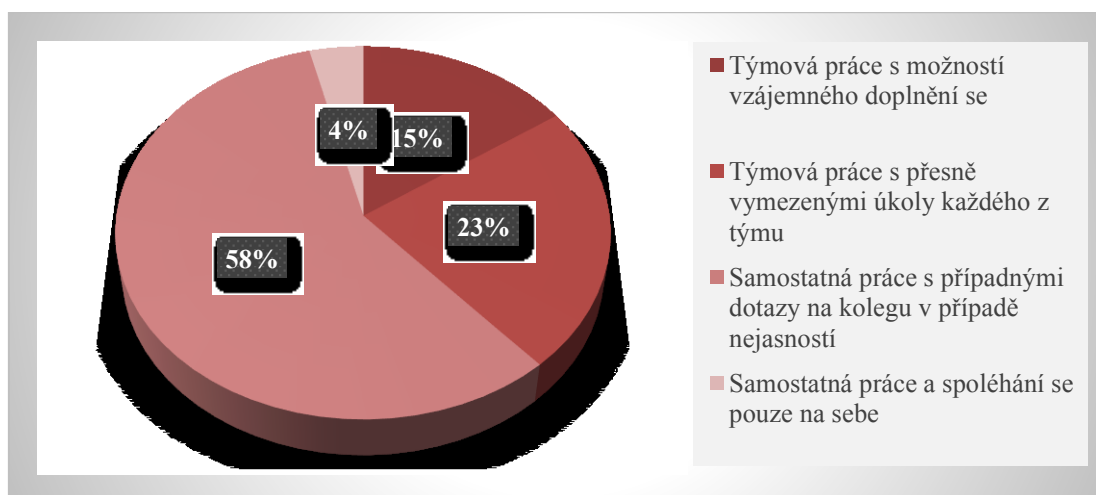
Graf 4.5 Hodnocení pracovního prostředí



Zdroj: Vlastní zpracování.

Všichni zaměstnanci se k hodnocení pracovního prostředí vyjádřili pozitivně, žádný z respondentů jej neoznačil jako nevyhovující. 15 % zaměstnanců označilo prostředí za vynikající a nejvíce z nich (58 %) za vyhovující. Společnost v roce 2014 dokončila výstavbu nových výrobních prostor a tímto vybudovala zcela nové zázemí pro své zaměstnance. Všechny podlaží jsou vybaveny šatnami pro osobní věci zaměstnanců, sociálními zařízeními, kuchýňkou a také sprchou. Kanceláře jsou vybaveny klimatizačními jednotkami s možností přitápění.

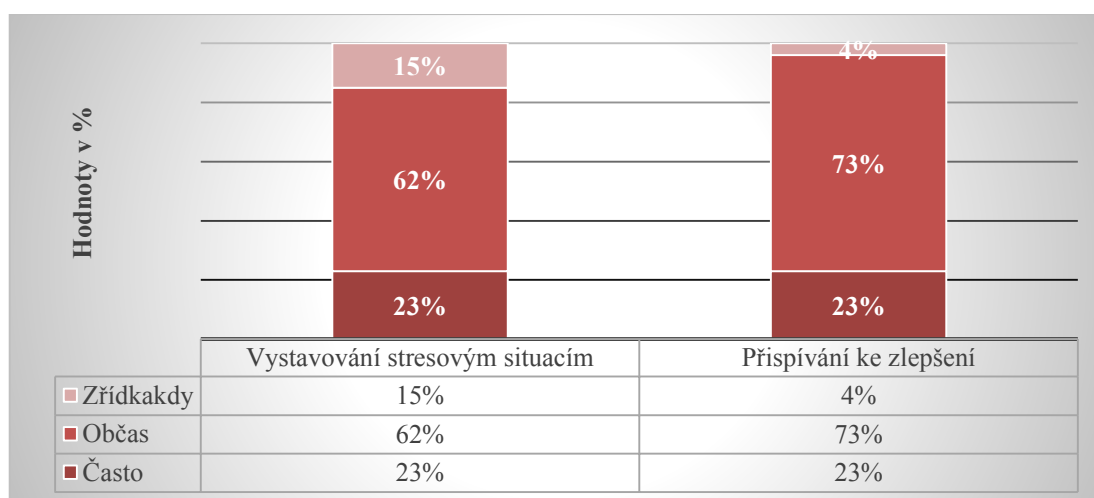
Graf 4.6 Práce v týmu nebo samostatná



Zdroj: Vlastní zpracování.

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že 58 % zaměstnanců upřednostňuje samostatnou formu práce a až v případě nejasností nebo dotazů se obrací na kolegy. Celkem 38 % dotazovaných dává přednost práci v týmu, přičemž 23 % z nich požaduje přesně dané a vymezené úkoly každého člena týmu. V případě vymezení úkolů se může zabránit případným konfliktům nebo nedorozumění popř. přidávání práce druhým. Pouze jeden zaměstnanec preferuje samostatnou práci, kdy se spoléhá sám na sebe a nemá zájem svou práci nebo případné návrhy a připomínky konzultovat s ostatními kolegy. Z výsledků grafu 4.6 můžeme říci, že na pracovišti převažují dobré kolegiální vztahy přátelského charakteru.

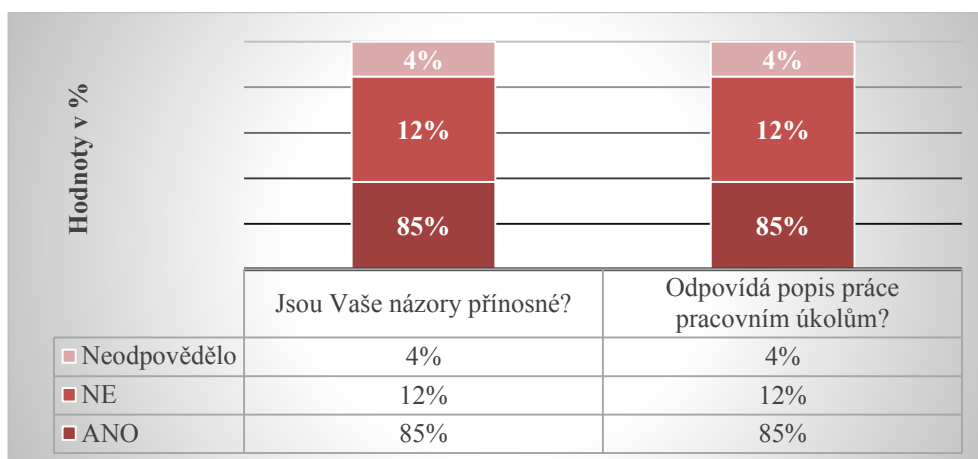
Graf 4.7 Vystavování stresovým situacím a přispívání ke zlepšení



Zdroj: Vlastní zpracování.

Stresovým situacím bývá občas vystavováno 62 % zaměstnanců. 23 % uvedlo, že stresovým situacím bývají vystavováni dokonce velmi často. Formou osobního dotazování bylo zjištěno, že stres v práci je způsobován zejména neadekvátním plánováním a plněním časových termínů. Z důvodu časového nátlaku někdy musí zaměstnanci před ukončením zakázky pracovat přesčas nebo dokonce i o víkendech.

Graf 4.8 Přínos návrhů na zlepšení práce a plnění pracovních úkolů



Zdroj: Vlastní zpracování.

Vlastními návrhy pro zlepšení práce a zefektivnění plnění pracovních úkolů často přispívá 73 % zaměstnanců. 23 % odpovědělo, že svými návrhy přispívají občas a jen 4 % (1 osoba) uvedli velmi málo. Tento respondent se avšak domnívá, že by jeho názory také mohly být pro společnost přínosné.

Na otázky, zda jsou názory respondentů přínosné a jestli jejich popis práce skutečně odpovídá pracovním úkolům, neodpověděl jeden zaměstnanec (4 %), který na dotazník uvedl, že je ve společnosti zaměstnán příliš krátkou dobu, aby tyto otázky mohl adekvátně posoudit. 85 % zaměstnanců se domnívá, že jejich názory jsou užitečné a pouze 12 % uvedlo, že nikoliv. Odpovídající popis práce vzhledem k vykonávaným pracovním úkolům vyhodnotilo kladně také 85 % zaměstnanců. Pouze 12 % si nemyslí, že práce, kterou vykonávají, souhlasí s jejím popisem.

4.1.3 Získávání, výběr, přijímání a adaptace zaměstnanců

Cílem této části práce bylo zjistit, jak se zaměstnanci dozvěděli o volném pracovním místě, jaké metody výběru byly použity a jaká byla hlavní podmínka pro získávání pracovního místa. Dále bylo zkoumáno, kdy se zaměstnanci dozvídají informace týkající se chodu organizace, docházkového systému, zaměstnaneckých výhod, jestli byli seznámeni s kolegy a svým pracovním místem a jestli mají povědomí o vizi, poslání a cílech společnosti.

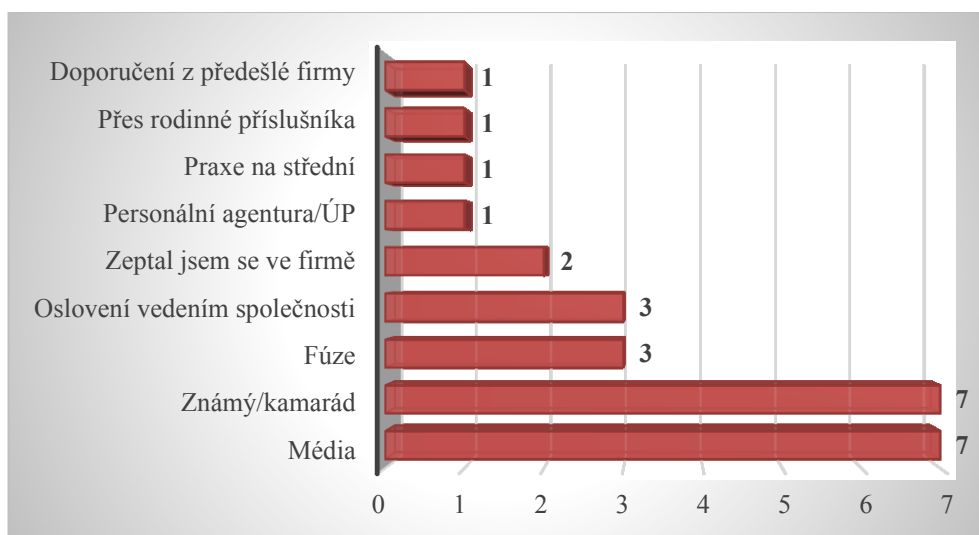
Při výběrovém pohovoru nebo bezprostředně po něm zaměstnanci vyplňují dotazník nového zaměstnance, který se zakládá do jejich osobní složky v rámci personalistiky. **Dotazník nového zaměstnance** obsahuje:

- ✓ **osobní údaje** - jméno, příjmení vč. rodného a přechodného, rodné číslo, datum a místo narození, rodinný stav;
- ✓ údaje o trvalém a přechodném **bydlišti**;
- ✓ **kontakt** - e-mail, telefon;
- ✓ **osobní doklady** – číslo občanského průkazu nebo pasu, jestli má zaměstnanec řidičský průkaz, jaká je jeho zdravotní pojišťovna a jestli chce zasílat mzdu na účet (uvést číslo účtu, variabilní a specifický symbol)
- ✓ **kategorie** – student/důchodce (starobní, invalidní)/držitel průkazu ZTP; datum ukončení nejvyššího dosaženého vzdělání, druh vzdělání (v případě, že je zaměstnanec student, musí doložit potvrzení o studiu);
- ✓ **pracovněprávní vztahy** – jestli je pracovněprávní vztah ve společnosti SVCS Process Innovation jediný a pokud ne, uvádí se informace o dalších zaměstnavatelích; vyživované děti pro uplatnění daňového zvýhodnění vč. jejich rodných čísel;
- ✓ **ostatní** – jestli je nový zaměstnanec pojištěncem, za kterého platí pojistné stát/evidován na úřadu práce jako uchazeč o zaměstnání, informace o odevzdání zápočtového listu, který musí být vždy doložen, pokud se nejedná o první stup do zaměstnání, jestli u zaměstnavatele podepisuje daňové prohlášení a pokud vstupuje do pracovního poměru během měsíce, je také důležitý údaj, jestli tentýž měsíc byly

uplatněny slevy na dani u předchozího zaměstnavatele (nutné doložit potvrzením předchozího zaměstnavatele nebo čestným prohlášením).

Jak již vyplynulo z analýzy pracovních míst, společnost nezaměstnává nikoho ve funkci personalisty. Potřebné úkony se zaměstnáním nového zaměstnance zajišťuje administrativa (ekonom, účetní, administrativní pracovníce). Dotazník bývá tedy vyplňován za přítomnosti ekonoma nebo účetní a snaží se jím předcházet následných chybám nebo nedostatečným informacím od zaměstnance. Na jeho základě se sestavuje základní část pracovní smlouvy, proto je důležité, aby zaměstnanec vyplňoval dotazník svědomitě a bez chyb.

Graf 4.9 Jak jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě v této společnosti?

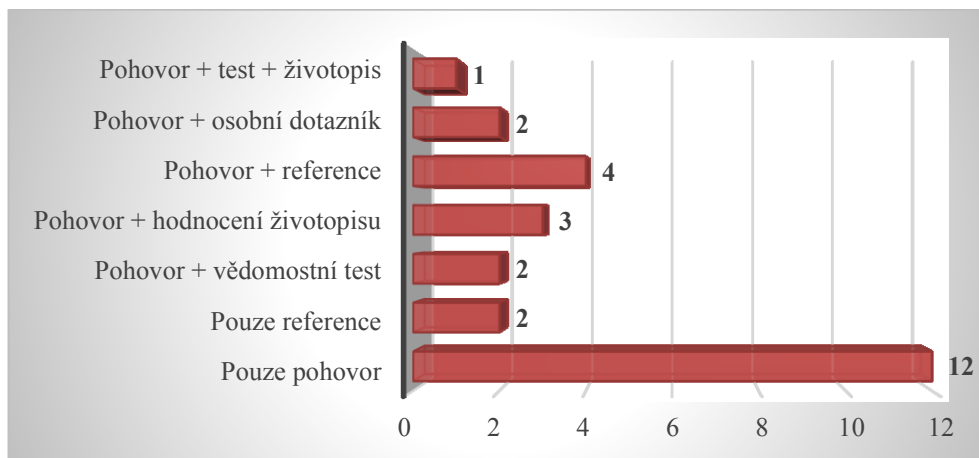


Zdroj: Vlastní zpracování.

V grafu 4.9 můžeme vidět, jakým způsobem se současní zaměstnanci dozvěděli o nabídce volného pracovního místa. Nejvíce z nich (27 %) se o nabídku dozvědělo prostřednictvím medií nebo od kamaráda či známého. Nabídku volných pracovních míst společnost inzeruje v místních novinách, na internetových portálech s nabídkami práce a také na svých webových stránkách. 3 zaměstnanci (12 %) uvedli fúzi, avšak tato informace není zcela přesná. Jedná se o zaměstnance vývoje hardware a software, kteří v prvních letech vykonávali práci v dodavatelském vztahu a v roce 2009 byli zaměstnání výhradě pro společnost SVCS (viz. analýza fluktuace). 12 % zaměstnanců bylo přímo osloveno vedením společnosti a 8 % naopak oslovilo vedení. Ostatní zaměstnanci se o volném pracovním místě dozvěděli z úřadu práce, od předešlého zaměstnavatele anebo rodinného příslušníka. Jeden

zaměstnanec vykonával ve společnosti praxi na střední škole a po jejím ukončení byl zaměstnán na HPP.

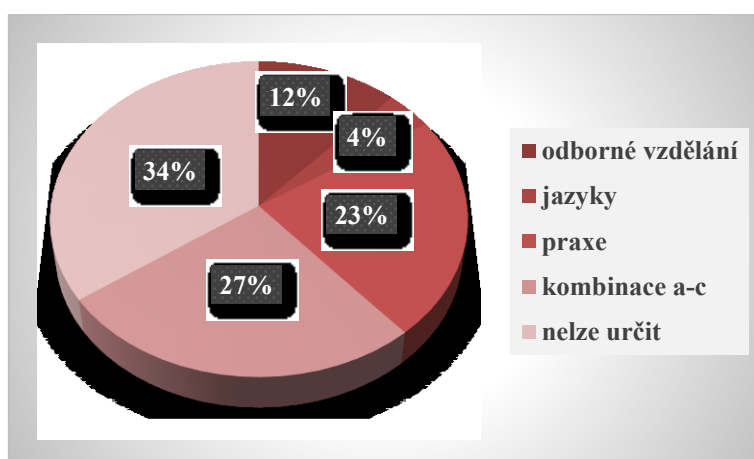
Graf 4.10 Využité metody výběru



Zdroj: Vlastní zpracování.

Z tabulky „kombinace metod výběru“, která je obsahem přílohy č. 1, je evidentní, že pohovorem prošlo 92 % všech zaměstnanců. Z toho 46 % z nich bylo přijato jen na základě něj. U 15 % byl využitý pohovor v kombinaci s referencemi od předchozího zaměstnavatele. Pouze na základě referencí předchozího zaměstnavatele bylo přijato 8 % zaměstnanců. Zde se opět jedná o pracovníky pro vývoj hardware a software, u kterých nebylo potřebné využívat dalších metod, neboť jejich práci vedení podniku znalo. Stejný počet zaměstnanců (8 %) se po pohovoru podrobilo také vědomostnímu testu a hodnocení životopisu. Vědomostní test podstoupily celkem 3 ženy a 1 muž. U žen se jednalo o pozici ekonoma, účetní a asistentky ředitele. Vzhledem k velikosti a zahraničním aktivitám společnosti, jsou pro všechny tyto funkce stěžejní nejen odborné znalosti ale také všeobecný přehled. V případě asistentky ředitele jsou důležité také jazykové dovednosti, proto byl pohovor na tuto funkci veden částečně v cizích jazycích – v angličtině a ruštině. Hodnocení životopisu uvedlo pouze 5 zaměstnanců, ale tato metoda výběru byla bezpochyby použita u většiny. Při zadávání nabídky pracovního místa bývá požadován strukturovaný životopis vč. motivačního dopisu. Na základě těchto dokumentů, kdy se posuzují především odborné znalosti a praxe, probíhá předvýběr zaměstnanců do 1. kola výběru.

Graf 4.11 Hlavní podmínky pro získání pracovního místa



Zdroj: Vlastní zpracování.

Největší počet zaměstnanců (27 %) se domnívá, že bylo přijato na základě odborných znalostí, jazykových dovedností a praxí v oboru. 23 % jako hlavní podmínku získání uvedlo praxi a 12 % odborné vzdělání. Celkem 35 % zaměstnanců nedokázalo jednoznačně tuto otázku zodpovědět.

Tabulka 4.2 Seznámení s informacemi o organizaci

V jaké chvíli jste byli seznámeni s informacemi o chodu organizace a dalšími?		
V den nástupu do práce	2	8%
Během prvních dnů	12	46%
Musel/a jsem se sama zajímat	6	23%
Dosud některé informace neznám	6	23%
Seznámil Vás někdo s organizací, spolupracovníky a Vaším pracovištěm?		
Ano	19	73%
Ne	7	27%
Máte povědomí o vizi, poslání a cílech společnosti?		
Rozhodně ano	5	19%
Spíše ano	16	62%
Spíše ne	3	12%
Rozhodně ne	2	8%

Zdroj: Vlastní zpracování.

Poslední část této oblasti dotazníku se zabývala seznámením se základními informacemi týkající se chodu organizace, spolupracovníků a pracoviště. Dále se věnovala informacím

o vizi, poslání a cílech společnosti, které by měl každý zaměstnanec bezpochyby znát a svou prací by měl napomáhat k jejich naplnění.

S informacemi ohledně chodu organizace a jinými bylo během prvních pracovních dnů seznámeno 46 % zaměstnanců. 23 % se domnívá, že jim tyto informace sděleny nebyly. Stejný počet (23 %) uvedlo, že některé informace jim nejsou dodnes známy. Toto zjištění je velmi překvapivé, neboť jak již bylo zjištěno, pouze 3 zaměstnanci pracují ve společnosti kratší dobu než jeden rok a všichni jsou již po zkušební době.

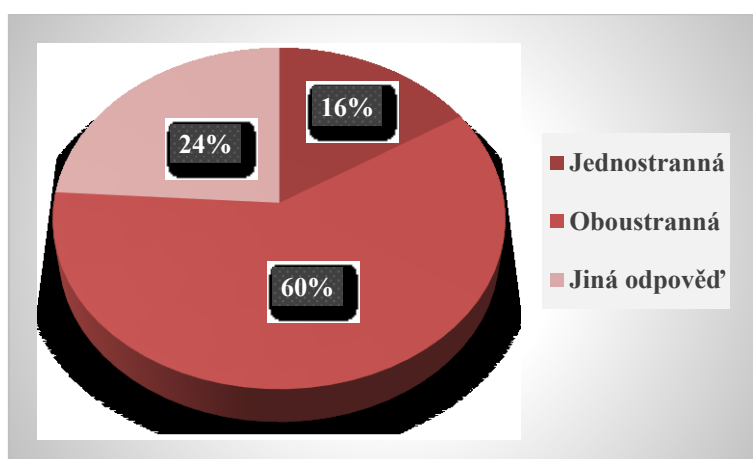
Informace ohledně uzavírání docházek, nároku na stravenky, výdeje stravenek, výplat mezd a výdeje výplatních pásek vč. hlášení změn zaměstnavateli jsou součástí vnitropodnikové směrnice. Tato směrnice byla dříve vyvěšena na nástěnce hlavní kanceláře, avšak po výstavbě nových prostor již nebyla nástěnka obnovena.

Větší polovina zaměstnanců (73 %) byla oficiálně seznámena se spolupracovníky a svým pracovním místem. Avšak pouze 19 % zaměstnanců zná vizi, poslání a cíle společnosti. 62 % na otázku ohledně vize a poslání odpovědělo „spíše ano“, tzn., že mají tušení o těchto otázkách, ale nejsou si jimi jisti. O těchto důležitých informacích nemá ponětí 8 % zaměstnanců. Čísla této analýzy hovoří o velice špatné informovanosti důležitých údajů.

4.1.4 Hodnocení a odměňování zaměstnanců

V této části byla kromě otázek vztahujících se k hodnocení a odměňování zaměstnanců zařazena také otázka komunikace mezi zaměstnanci a vedením. Komunikace s nadřízenými je velmi důležitá a neměla by být zanedbávána, a to nejen v případě hodnocení. Její vyhodnocení je znázorněno v grafu 4.12, kde můžeme vidět, že větší polovina zaměstnanců shledává komunikaci za oboustrannou s možností diskuze o návrzích a doporučeních. 16 % respondentů označilo komunikaci za jednostrannou pouze ze strany vedení a 24 % uvedlo jinou odpověď, přičemž 50 % z těchto odpovědí se shodlo, že komunikace není téměř žádná. V této části zodpovíдалo otázky pouze 25 respondentů. Jak již bylo výše uvedeno, jeden ze zaměstnanců pracuje ve společnosti příliš krátkou dobu a zatím není schopen tyto otázky objektivně posoudit.

Graf 4.12 Komunikace mezi zaměstnanci a vedením

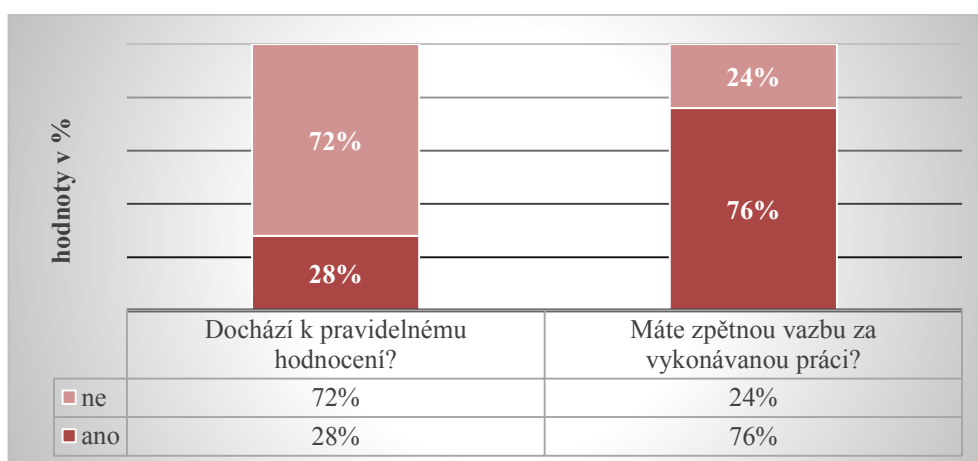


Zdroj: Vlastní zpracování.

V rámci komunikace je důležité uvést, že dochází k pracovním poradám s ředitelem podniku. Tyto porady jsou nepravidelné a většinou se svolávají operativně. Účastní se jich pouze vybraní zaměstnanci, kteří jsou v daném tématu nejvíce zainteresováni.

Další tři otázky se vztahovaly k hodnocení pracovníků, přičemž je důležité zmínit, že se jedná výhradně o hodnocení neformální. K formálnímu hodnocení ve společnosti SVCS Process Innovation prozatím nedochází. Tato skutečnost bude obsahem další kapitoly, návrhů a doporučení.

Graf 4.13 Pravidelné hodnocení a zpětná vazba

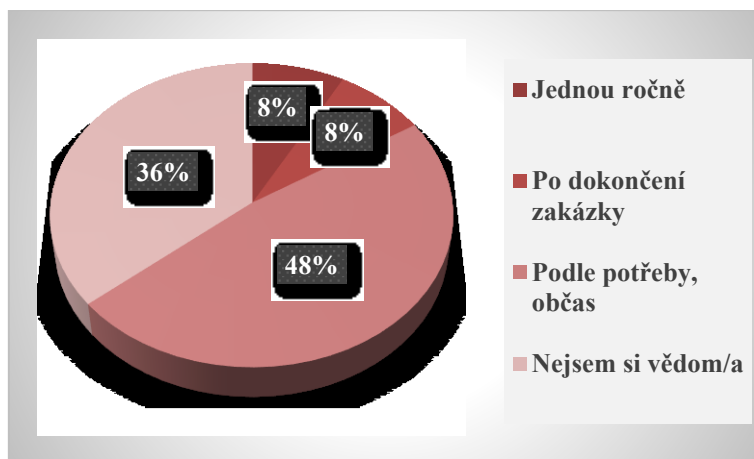


Zdroj: Vlastní zpracování.

Pouze 28 % zaměstnanců je pravidelně hodnoceno. Zbývajících 72 % si nemyslí, že by docházelo k pravidelnému hodnocení jejich práce. O alespoň nějaké zpětné vazbě se pozitivně

vyjádřilo 76 % respondentů, ale 24 % zaměstnanců sdělilo, že nemá zpětnou vazbu žádnou. Neformální hodnocení je velmi důležité a může být pro zaměstnance správnou motivací, proto by na něj společnost měla klást větší důraz. Pokud zaměstnanec nemá žádnou zpětnou vazbu o vykonávané práci, nemůže vědět, zda svou práci vykonává dobře či špatně a může u něj docházet k demotivaci.

Graf 4.14 Kdy dochází k hodnocení práce

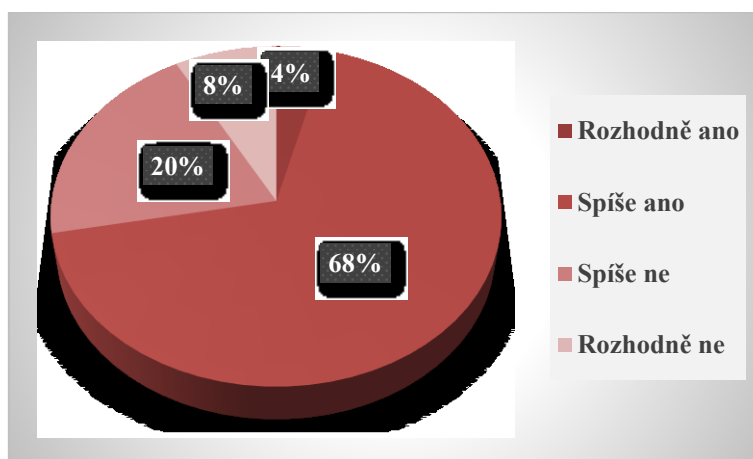


Zdroj: Vlastní zpracování.

Jak již vyplynulo z grafu 4.13, 72 % zaměstnanců uvedlo, že nedochází k pravidelnému hodnocení. Naskytá se otázka, kdy tedy dochází k hodnocení, pokud k nějakému dochází? Odpovědí na tuto otázku je graf 4.14, ze kterého můžeme konstatovat, že u nejvíce zaměstnanců probíhá hodnocení pouze občas nebo podle potřeby. 8 % zaměstnanců odpovědělo, že k hodnocení práce dochází jednou ročně, stejný počet uvedlo hodnocení po dokončení realizované zakázky. Metodou dalšího pozorování a dotazování bylo zjištěno, že hodnocení po dokončení zakázky je nejvíce frekventovanou formou, akorát si jej nejsou někteří zaměstnanci vědomi. Zbýlých 36 % zaměstnanců se nedomnívá, že by vůbec k jakémukoliv hodnocení docházelo. Tato skutečnost je opět zavádějící, pokud nedochází k žádné formě hodnocení, může to způsobit neadekvátní přístup a demotivaci zaměstnanců.

Smyslem následujících otázek bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni se systémem odměňování, jestli se jim zdá být spravedlivý a jestli by chtěli na systémech hodnocení a odměňování něco změnit.

Graf 4.15 Spokojenost se systémem odměňování

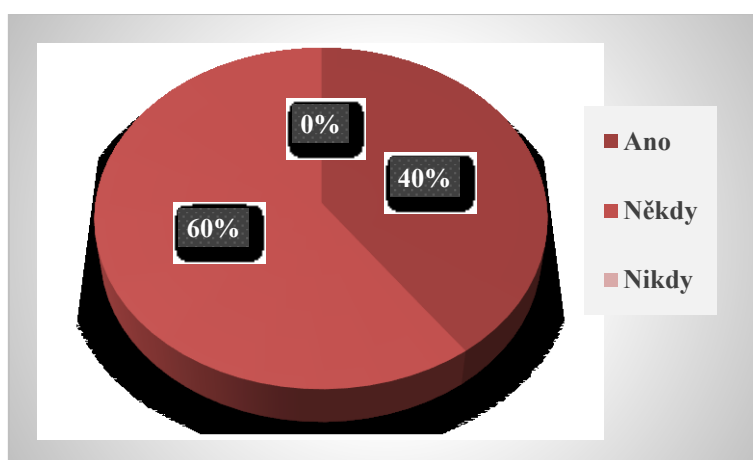


Zdroj: Vlastní zpracování.

Nejvíce zaměstnanců (68 %) hodnotí systém odměňování spíše kladně, viz. graf 4.15. Pouze 4 % (1 zaměstnanec) je s ním absolutně spokojeno a naopak 8 % (2 zaměstnanci) vyslovili zásadní nesouhlas s tímto systémem.

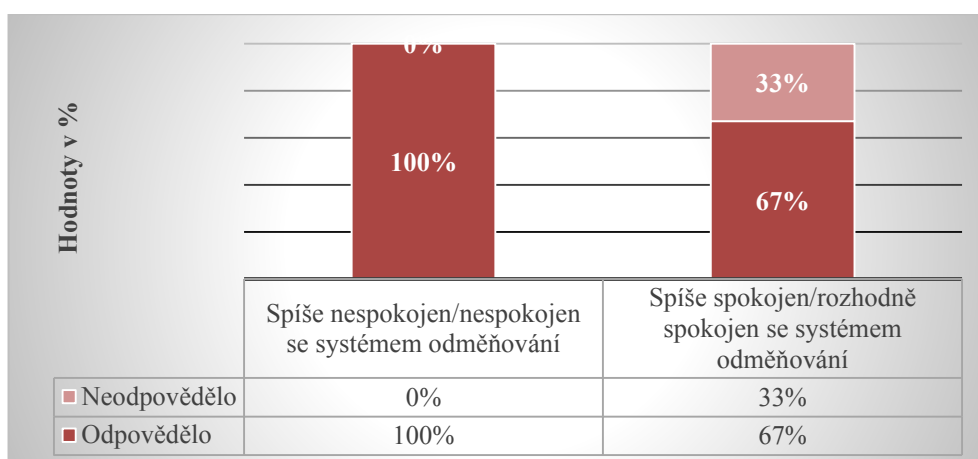
K otázce spravedlivého odměňování vzhledem k pracovnímu úsilí se 60 % zaměstnanců vyjádřilo pozitivně a uvedli odpověď „ano“. Menší polovina se však cítí být adekvátně odměňována pouze někdy. Vyloženě negativní postoj s odpovědí „nikdy“ nemá žádný ze zaměstnanců. Z výše uvedených grafů lze konstatovat, že i když 28 % zaměstnanců je nespokojeno (spíše nespokojen, rozhodně nespokojen) se systémem odměňování, tak nikomu se tento systém nezdá být úplně nespravedlivý.

Graf 4.16 Spravedlivé odměňování vzhledem k pracovnímu nasazení



Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf 4.17 Změny v systému hodnocení a odměňování



Zdroj: Vlastní zpracování.

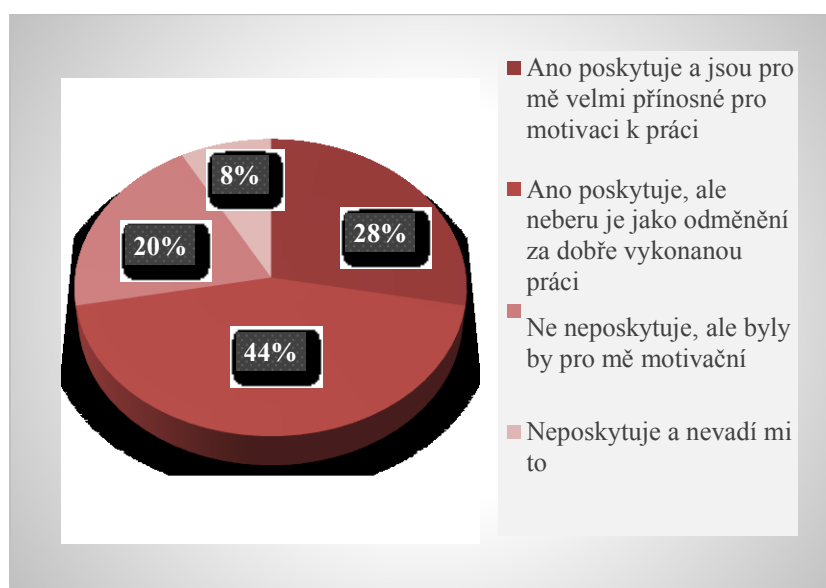
Poslední otázka k oblasti hodnocení a odměňování zaměstnanců byla otevřená a respondenti měli odpovědět, jestli by na těchto systémech něco změnili. V případě kladné reakce měli odpověď krátce interpretovat. Pro lepší vypovídající schopnost byla tato otázka v rámci vyhodnocení dále rozdělena podle zaměstnanců, kteří v předchozí otázce odpovídali, zda jsou nebo nejsou spokojeni se systémem odměňování. Z výše uvedeného grafu 4.17 plyne, že všichni zaměstnanci, kteří jsou nespokojeni popř. spíše nespokojeni, se systémem odměňování reagovali na tuto otázku. Mezi konkrétní návrhy patřilo zavedení jasných pravidel, podle kterých by docházelo k odměňování, patřičné ohodnocení v případě plnění mimořádných úkolů nebo dodržení příslibených odměn. 28 % zaměstnanců směřovalo odpověď na odměňování za plnění termínů a vynaloženého úsilí. Ostatní by uvítali systém hodnocení, který by jim poskytoval zpětnou vazbu k práci.

33 % spokojených popř. spíše spokojených zaměstnanců se systémem odměňování na otázku neodpovědělo. Zbylých 67 % odpovědí bylo dále analyzováno. 42 % z nich by na těchto systémech nezměnilo nic. Větší polovina mezi návrhy uvedla odměny za již zmíněné pracovní nasazení a vynaložené úsilí. Rozšíření motivující složky mzdy (odměny podle zakázek, plnění daných termínů) by také pomohla k vyšší spokojenosti zaměstnanců. 43 % zaměstnanců by žádalo o znovuzavedení novoročních prémie popř. zavedení ročního zhodnocení, na základě kterého by byly vypláceny zvláštní odměny. Odpovědi typu „ano“ nebo „všechno“ nebyly dále posuzovány. Z doplňující otázky týkající se celkové spokojenosti zaměstnanců (na konci dotazníku) vyplynula téměř většinová spokojenost (84 % odpovědí „spíše ano“).

Poslední otázky této sekce se zabývají poskytováním nehmotných složek odměňování a zaměstnaneckých výhod a benefitů. V zájmu stabilizace pracovního kolektivu poskytuje společnost SVCS Process Innovation svým zaměstnancům určité zaměstnanecké výhody, které představují zvláštní formu odměny za práci zaměstnance pro společnost. Je důležité zmínit, že nárok na využívání následujících výhod vzniká na vlastní žádost zaměstnance.

1. **Penzijní připojištění a soukromé životní pojištění** – zaměstnavatel poskytuje s účinností od 1.1.2007 příspěvek na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění všem zaměstnancům, kteří splňují dané podmínky (trvání pracovního poměru déle než 1 rok, uzavřená smlouva o penzijním připojištění). Výše příspěvku u řadových zaměstnanců a nižšího managementu činí 8 000 Kč ročně, u top managementu a zaměstnanců brněnského střediska 30 000 Kč.
2. **Motivační program ČSOB** – v rámci uzavřené smlouvy o spolupráci s ČSOB a.s. nabízí společnost možnost zapojit se do tohoto programu, který nabízí účet vedený u ČSOB formou aktivního konta bez poplatku za vedení účtu po dobu trvání pracovního poměru u společnosti. Mezi nutné podmínky pro získání patří také trvání pracovního poměru déle než 1 rok a uzavření alespoň jednoho produktu u banky (ČSOB penzijní připojištění, ČSOB životní pojištění). Součástí tohoto balíčku mimo Aktivní konto u ČSOB, je např. image karta zdarma, která za standardních podmínek stojí 200 Kč. Dále jsou zvýhodněny také hypotéky, půjčky a pojištění. Nutnou podmínkou pro zvýhodněné produkty je zasílání mzdy zaměstnanců, která musí činit minimálně 7 000 Kč, na účet v ČSOB.
3. **Stravovací poukázky** (dále jen stravenky) – nárok na stravenky mají všichni zaměstnanci v hlavním pracovním poměru v délce minimálně 4 hodiny. Z analýzy struktury zaměstnanců tedy vyplývá, že všichni zaměstnanci, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, mají na tento benefit nárok. Stravenka přísluší zaměstnanci za každý pracovní den v kalendářním měsíci, pokud odpracuje minimálně 3 hodiny denně, po 12 odpracovaných hodinách vzniká nárok na další. Zaměstnavatel poskytuje stravenky v nominální výši 80 Kč, přičemž zaměstnanec za každou hradí 20 Kč, zbývající část (60 Kč) hradí zaměstnavatel. Daňová uznatelnost stravenky v současnosti činí 55 % z její nominální hodnoty, což je v tomto případě 44 Kč. Zbýlých 16 Kč pro zaměstnavatele představuje daňově neuznatelnou položku.

Graf 4.18 Poskytování nehmotných složek odměňování

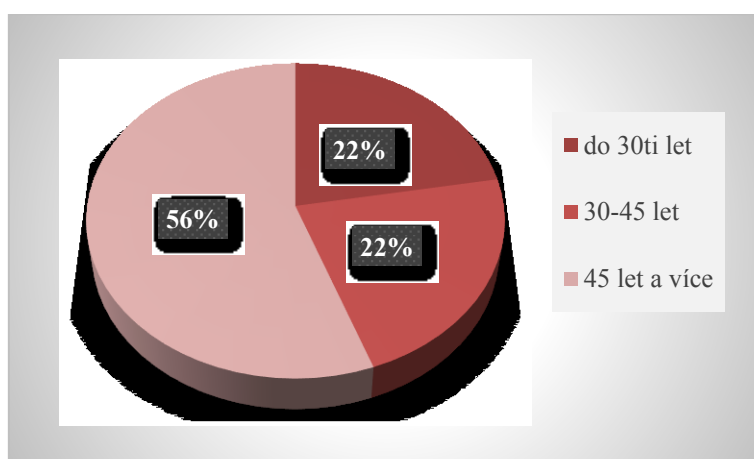


Zdroj: Vlastní zpracování.

Na otázku, zda zaměstnavatel poskytuje také nehmotnou složku odměňování, do které patří pochvala, uznání a snaha o dobré pracovní vztahy, nejvíce zaměstnanců odpovědělo pozitivně. 28 % z nich nehmotnou složku bere jako velmi přínosnou, která slouží jako motivace k práci. 44 % se vyjádřilo, že sice tuto složku poskytuje, ale rozhodně ji neberou jako odměnu za dobře odvedenou práci. 20 % dotazovaných uvedlo, že zaměstnavatel tuto formu odměňování neposkytuje, ale z motivačního důvodu ji postrádají. Zbývajících 8 % tvrdí, že nehmotná složka poskytována není, ale neberou ji jako důležitou a žádanou.

Teambuilding neboli tvorba vztahů mezi členy pracovního týmu je důležitým faktorem pro dobré vztahy na pracovišti. Zaměřuje se nejen na poznání druhých, ale také na sebepoznání. Na otázku, zda chybí pořádání teambuildingových akcí, odpovědělo 64 % „ano“. Pouze 36 % zaměstnanců (9 osob) považuje pořádání akcí tohoto typu za dostačující. Otázka byla dále analyzována podle věkové struktury viz. graf 4.19.

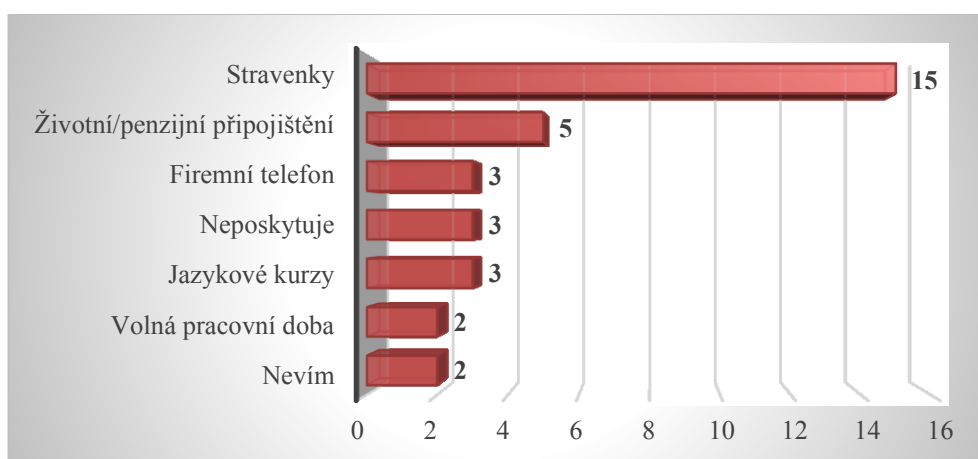
Graf 4.19 Nepostrádání teambuildingových akcí podle věkové struktury



Zdroj: Vlastní zpracování.

Metodou pozorování a dotazování bylo zjištěno, že většině zaměstnanců chybí pořádání akcí, kde by se seznámili s novými kolegy a případně celkově se zlepšily pracovní vztahy. Pouze 36 % zaměstnanců se domnívá, že akcí tohoto je dostatek. Graf 4.19 však zaměstnance analyzoval podle věku a vyplývá z něj, že 56 % respondentů, pro něž jsou teambuildingové akce dostačující, je ve věku 45 let a více. Pouze 14 % (2 ze 14) ve věkové kategorii 30 – 45 let tyto akce také nepostrádá. Z těchto údajů plyne, že téměř 80 % respondentů ve věkových skupinách do 45 let by uvítalo více společenských akcí. Je evidentní, že tyto akce mají větší vliv a význam pro mladší kolegy.

Graf 4.20 Domněnky o poskytování zaměstnaneckých výhod

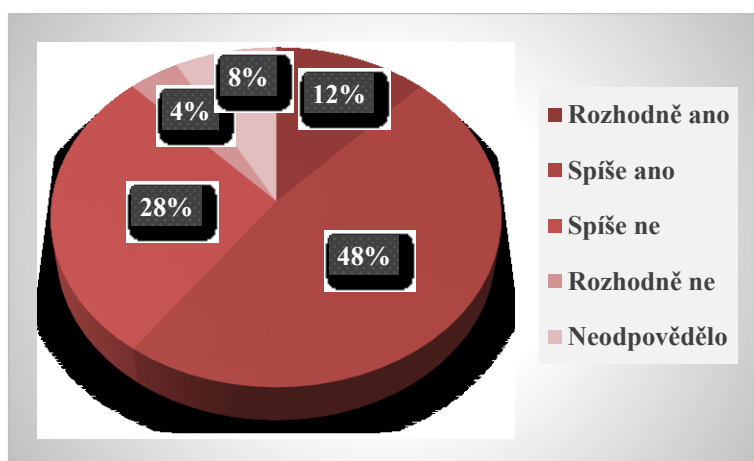


Zdroj: Vlastní zpracování.

Otázka zaměstnaneckých výhod byla záměrně položena formou otevřené otázky. Účelem bylo zjistit, zda si zaměstnanci uvědomují poskytování těchto druhů odměn, které nejsou samozřejmostí a zda jim poskytují motivaci k práci.

Z grafického znázornění 4.20 se potvrdila domněnka, že zaměstnanci si téměř vůbec nejsou poskytování zaměstnaneckých výhod. Nejvíce zaměstnanců jako benefit uvedlo stravenky, avšak tuto zaměstnaneckou výhodu zmínilo pouze 60 % z nich. Příspěvek na penzijní nebo životní připojištění sdělilo 5 respondentů. Za rok 2014 tento příspěvek obdrželo celkem 9 zaměstnanců, tzn., že 44 % si tento benefit neuvědomuje. Jak již bylo zmíněno, příspěvek činí 8 000 Kč ročně. Společnost také umožňuje v rámci vzdělávání navštěvovat kurzy anglického jazyka, na které momentálně pravidelně dochází 10 zaměstnanců. Kurzy jsou pro zaměstnance bezplatné (v režii zaměstnavatele) a probíhají v rámci pracovní doby, a proto by je zaměstnanci měli považovat také za zaměstnaneckou výhodu. Jazykové kurzy však zmínili pouze 3 zaměstnanci (tj. 30 %). Mezi další uvedené výhody patřilo využívání firemního telefonu a volná pracovní doba. Tyto odpovědi jsou však neadekvátní a nebudou dále rozebírány. 3 zaměstnanci odpověděli, že společnost žádné zaměstnanecké výhody neposkytuje a další 2, že o žádných výhodách neví. Tento problém může být způsoben špatnou informovaností ze strany podniku anebo si zaměstnanci skutečně vědomi, že benefity jsou pouze dobrou vůlí zaměstnavatele. V grafu 4.21 jsou znázorněny odpovědi na otázku, zda jsou benefity pro zaměstnance motivační.

Graf 4.21 Otázka motivace benefitů poskytovaných zaměstnavatelem



Zdroj: Vlastní zpracování.

Z výsledků grafu 4.21 je patrné, že 12 % zaměstnanců považuje zaměstnanecké výhody za rozhodně motivující faktor práce. 48 % zaměstnanců tyto výhody také bere jako určitý druh motivace. 28 % nepřikládá těmto výhodám důraz, a tudíž je nijak nemotivuje. 4 % (1 zaměstnanec) je označilo za absolutně nemotivující. Negativní postoje respondentů vyplývají z předchozí otázky. Pokud se zaměstnanci domnívají, že zaměstnavatel neposkytuje žádné benefity nebo o nich nemají tušení, nemohli na tuto otázku reagovat pozitivně. Bylo by vhodné, aby společnost zapracovala na lepší informovanosti v této oblasti.

Graf 4.22 Zájem o další benefity



Zdroj: Vlastní zpracování.

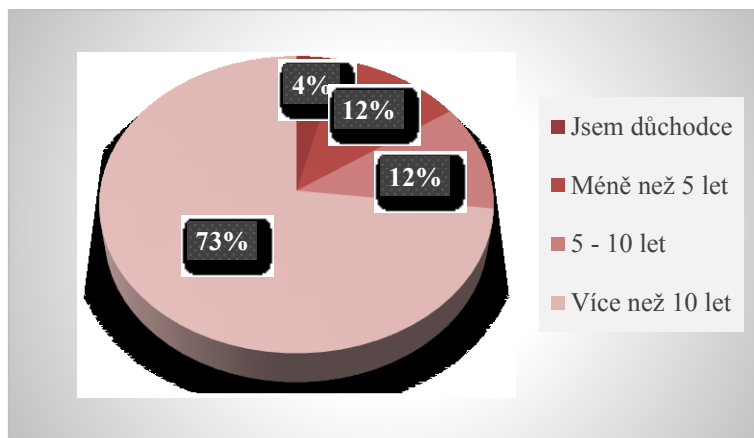
Cílem poslední otevřené otázky této části bylo zjistit, jaké výhody by zaměstnanci uvítali. Výsledky jsou graficky znázorněny v grafu 4.22. Nejvíce respondentů by uvítalo příspěvek na sport a jiné volnočasové aktivity. Jiní by zaměstnanecké výhody rozšířili o příspěvek na bazén a masáže. Zmíněný byl také příspěvek na důchodové pojištění. Vzhledem k anonymitě dotazníkové šetření nemůže být posouzeno, zda zaměstnanec na tento benefit nárok nemá nebo je pouze špatně informovaný resp. neinformovaný o jeho možnosti. Zaměstnanec, jehož místo bydliště je dále než 15 km, by uvítal příspěvek na dopravu.

4.1.5 Romist'ování a odchody zaměstnanců

Účelem otázek v této oblasti bylo zjistit, zda dochází k pohybu zaměstnanců po společnosti, kolik let zbývá jednotlivým zaměstnancům do důchodu a zda plánují ve společnosti zůstat i při dosažení důchodového věku. Vzhledem k tomu, že ve společnosti pracuje 8 žen a pouze

u jedné se dá očekávat odchod na mateřskou dovolenou, bylo u odchodů počítáno pouze s odchody do důchodu.

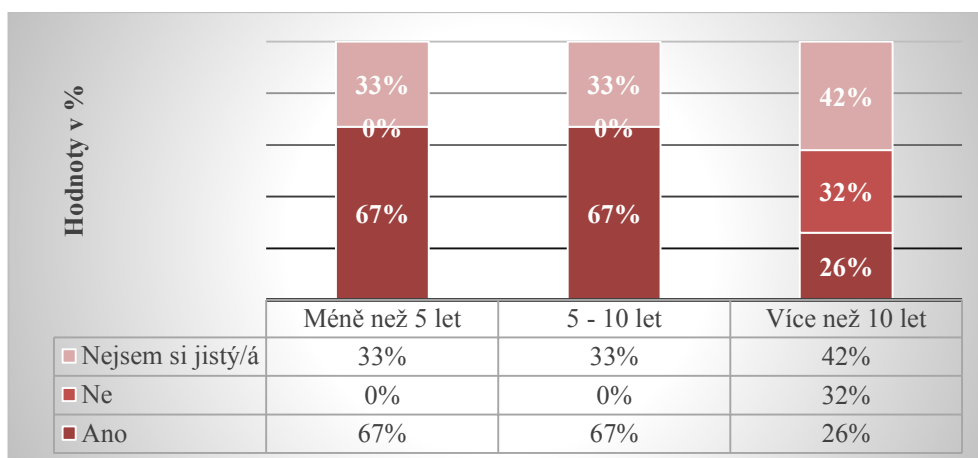
Graf 4.23 Chybějící léta do důchodu



Zdroj: Vlastní zpracování.

V současné době ve společnosti pracuje 1 důchodce (4 %) a třem zaměstnancům (12 %) do důchodu chybí méně než 5 let, viz. graf 4.23. Stejná čísla (12 %) vykazuje kategorie 5 – 10 let do důchodu a největší část zaměstnanců, tj. 73 % se do důchodu dostane za více než 10 let. Tyto skutečnosti vyplývají z věkové struktury zaměstnanců, kdy vyplynulo, že 54 % všech zaměstnanců je ve věkové kategorii 30 – 45 let. Otázka zda zaměstnanci přemýšlí zůstat ve společnosti i po dosažení důchodového věku, byla tedy analyzována podle let, které zaměstnancům chybí do jeho odchodu.

Graf 4.24 Zůstanete pracovat ve firmě i po dosažení důchodové věku?



Zdroj: Vlastní zpracování.

Z výše uvedeného grafu 4.24 je evidentní, že 67 % zaměstnanců, kterým chybí do důchodu méně než 5 let a 5 – 10 let, přemýšlí o tom, že ve společnosti pracovat zůstanou. Z těchto dvou kategorií není nikdo, kdo by o této otázce nepřemýšlel a 33 % z každé kategorie si tímto není zatím jisto. Ze skupiny zaměstnanců, kteří do důchodu půjdou za více než 10 let, se pouze 26 % vyjádřilo pozitivně s odpovědí „ano“. 32 % o zůstání ve firmě neuvažuje a 42 % zaměstnanců si není jistých. U této skupiny jsou odpovědi relativně přiměřené, neboť nikdo v současné chvíli nemůže vědět, co nastane za 10 let. Z této části analýzy vyplývá, že větší polovina zaměstnanců, kteří mají odchod do důchodu nejbližší, si přeje ve společnosti zůstat, tudíž společnost nebude muset plánovat zaměstnání nových zaměstnanců nebo povyšování a udrží si stále vysoce kvalifikované zaměstnance.

4.1.6 Vzdělávání

Společnost SVCS Process Innovation má vypracovanou organizační směrnici, která se týká povinných školení zaměstnanců v bezpečnosti a ochraně zdraví při práci (BOZP) a požární ochrany (PO). Přehled nejdůležitějších školení a instruktáží je následující:

- 1. Vstupní školení,** které absolvují všichni nově přijatí zaměstnanci na začátku pracovního poměru, studenti na praxi, brigádníci a zaměstnanci, kteří z různých důvodů měli přestávku v zaměstnání delší než 6 měsíců. Vstupní školení provádí zaměstnanec pověřený školením BOZP (v případě společnosti je to technicko-administrativní pracovnice) nebo vedoucí zaměstnanec či jednatel.
- 2. Vstupní instruktáže na pracovišti** se zúčastní všichni nově přijatí zaměstnanci, zaměstnanci převedení na jinou práci v rámci společnosti a dále ti, kteří přerušili výkon pracovní činnosti na déle než 6 měsíců. Vstupní instruktáž provádí přímý nadřízený nebo zaměstnanec pověřený školením BOZP. Bez vykonané instruktáže na pracovním místě (stroje, zařízení), nesmí být zaměstnanci pověřeni žádnou pracovní činností na těchto strojích a zařízeních.
- 3. Praktický zácvik** následuje po vstupní instruktáži a účastní se jej výhradně pracovníci výroby. Délku pracovního zácviku s ohledem na kvalifikaci a zkušenosti zaměstnance, a také náročnost vykonávané práce, určí vedoucí zaměstnanec. Ukončuje se ověřením teoretických a praktických dovedností za přítomnosti zaměstnance, jež zácvik provádí.

4. **Opakované (periodické) školení** jsou povinni absolvovat všichni zaměstnanci výrobních profesí a administrativních a technických zaměstnanců jedenkrát za 2 roky. Školitelem je odborně způsobilá osoba v BOZP a PO.
5. **Školení řidičů referentských vozidel** se musí účastnit všichni zaměstnanci, kteří jsou držiteli platného řidičského oprávnění. Školení provádí odborně způsobilá osoba v BOZP a PO současně se školením BOZP jedenkrát za 2 roky.

Mezi další povinné školení patří např. školení vedoucích zaměstnanců, odborná školení zaměstnanců (povinné pro všechny zaměstnance, jejichž profese vyžaduje předepsanou způsobilost), poučení po pracovním úrazu a školení brigádníků nebo studentů konajících praxi ve společnosti. Zaměstnancům na pracovní pozici elektrotechnik, náleží odborné školení Vyhlášky 50/78 Sb., která se zaměřuje na způsobilost v elektrotechnice.

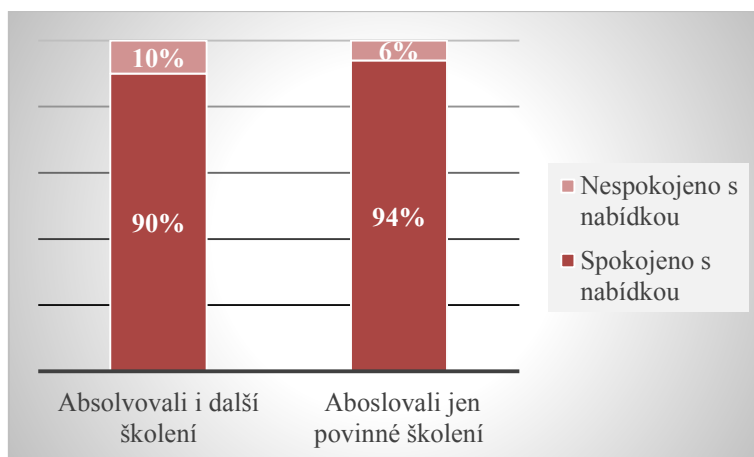
Ověřování znalostí a vědomostí školení a instruktáží se provádí písemným testem, kterým školitel ověří míru osvojení poznatků u školených zaměstnanců. O každém absolvovaném školení, instruktáži, zácviku, poučení a přezkoušení je proveden písemný záznam obsahující údaje o druhu školení, instruktáži, datum konání, osnova, způsob ověření znalostí, jméno a podpis školených osob a školitele.

Zaměstnanci kromě těchto povinných školení mají možnost účastnit se také dalších školeních. Identifikace potřeby vzdělávání dochází na základě rozhovoru s vedením. Využívají se metody „off the job“ (mimo pracoviště) a také „on the job“ (na pracovišti). Záleží na druhu školení a počtu zúčastněných.

Z dotazníkového šetření (viz. příloha č. 1) bylo zjištěno, že 38 % zaměstnanců se za poslední rok zúčastnilo vzdělávacích aktivit/školení mimo povinné školení BOZP, PO a školení řidičů. Větší polovina (58 %) vzdělávacích aktivit se konala na pracovišti a 83 % zaměstnanců uvedlo, že pro ně tyto školení byly přínosné. 67 % těchto aktivit je pravidelných, tzn. zaměstnanci kurzy navštěvují pravidelně jednou za určitý časový interval. Je důležité zmínit, že 2 zaměstnanci do vzdělávacích aktivit uvedli anglický jazyk, který je však spíše zaměstnaneckou výhodou, i když se týká vzdělání. Kurzy anglického jazyka probíhají jedenkrát týdně v rozsahu dvou hodin. Zaměstnanci jsou rozděleni do dvou skupin (mírně pokročilí a pokročilí) Kurzy probíhají na pracovišti během pracovní doby a účastnit se jich má možnost každý zaměstnanec.

Přínosnost vzdělávacích aktivit 83 %, respondentů hodnotí pozitivně. Pouze 17 % zaměstnanců uvedlo, že kurzy přínosné nebyly. Negativní hodnocení bylo pouze jednoho konkrétního školení (Nor Cal), kdy se jednalo o školení u výrobce vakuové techniky. Údaje pro tuto krátkou analýzu můžeme najít také v příloze č. 6.

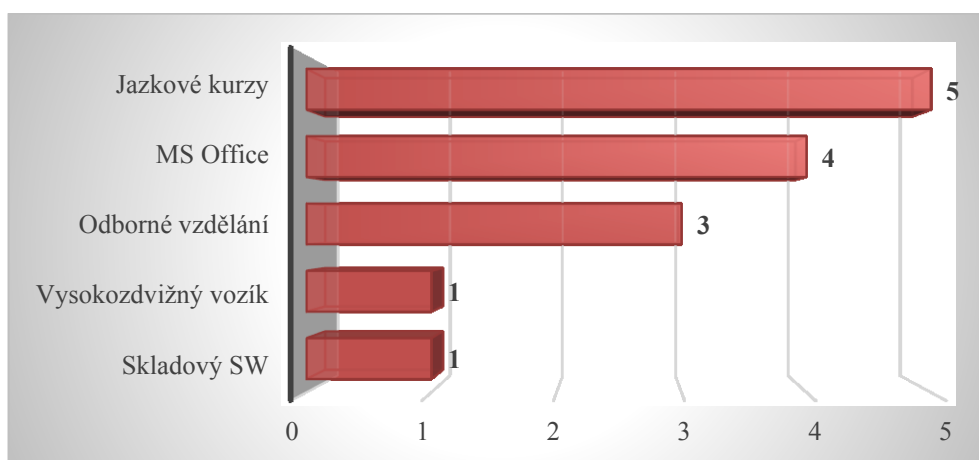
Graf 4.25 Spokojenost s nabídkou vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování.

Otázka spokojenosti s nabídkou vzdělávání byla rozdělena do skupin, podle toho, zda se zaměstnanci účastnili jen povinných školení. S nabídkou vzdělávání není spokojeno pouze 10 % zaměstnanců, kteří se zúčastnili i dalších školení a 6 % zúčastněných pouze na povinných školeních. Z toho vyplývá, že někteří zaměstnanci nemají zájem se dále vzdělávat, i když by jim to společnost možná umožnila.

Graf 4.26 Zájem o další vzdělávací aktivity/kurzy



Zdroj: Vlastní zpracování.

38 % respondentů, kteří se účastní vzdělávacích aktivit (mimo povinné) vyslovilo zájem o další vzdělávací kurzy. Dále se k této otázce vyjádřilo 60 % zaměstnanců, kteří se účastní pouze povinných školení, tzn., že 40 % zaměstnanců je spokojeno s nabídkou vzdělávání, i když se žádných dalších kurzů neúčastní.

Jak můžeme vidět v grafu 4.26 největší zájem je o jazykové kurzy. Někteří zaměstnanci odpověď blíže specifikovali na kurzy němčiny, ruštiny a intenzivní kurz angličtiny. Další častou odpovědí, na které se shodli celkem 4 zaměstnanci, bylo školení MS Office (word, excel). 3 zaměstnanci by uvítali školení v oblasti účetnictví, daní, logistiky, dodacích podmínek incoterms a zahraničního obchodu se třetími zeměmi. Tyto školení byly v grafu shrnuty pod názvem „odborné vzdělání“ a vyžadovaly je zaměstnankyně pracující v administrativě. Dále bylo uvedeno školení vysokozdvížného vozíku a skladového softwaru.

Poslední otázka této sekce se respondentů tázala, jestli by byli ochotni účastnit se vzdělávacích aktivit, které by byly pro ně přínosné, i mimo pracovní dobu. Výsledky jsou uvedeny v grafu 4.27.

Graf 4.27 Ochota účastnit se vzdělávacích aktivit mimo pracovní dobu



Zdroj: Vlastní zpracování.

Z grafického znázornění otázky je zřejmé, že 34 % zaměstnanců by mělo vážný zájem se účastnit vzdělávacích kurzů i mimo pracovní dobu, pokud by pro ně kurzy byly přínosné. Polovina respondentů uvedla, že jejich účast by záležela na konkrétním školení. 8 % by vzdělávací aktivity spíše neuvítalo a posledních 8 % by se rozhodně kurzů mimo pracovní dobu neúčastnilo.

4.1.7 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Analýza pracovních míst

Z analýzy pracovních míst vzešel zásadní nedostatek informací týkající se vztahů nadřízenosti a podřízenosti zaměstnanců. 42 % zaměstnanců tyto vztahy nezná. Nejdůležitější dovednosti pro výkon práce jsou práce s počítačem, odborná způsobilost a jazykové dovednosti. S pomocí vzdělávacích aktivit by společnost měla dbát, aby zaměstnanci měli možnost zvyšovat svou kvalifikaci.

46 % zaměstnanců bývá vysíláno na zahraniční služební cesty, přičemž pouze 33 % z nich ovládá anglický jazyk a 25 % ruský jazyk na aktivní úrovni. Pasivně zná anglický jazyk 33 % zaměstnanců a ruskému jazyku rozumí 42 % zaměstnanců vysílaných na ZSC. Mezi další pasivní jazyky zaměstnanců patří ukrajinština, němčina, polština, francouzština a španělština.

Hodnocení pracovního prostředí dopadlo velmi dobře, žádný ze zaměstnanců jej neoznačil za nevyhovující, naopak pro 42 % je toto prostředí vynikající. Společnost v roce 2014 dokončila výstavbu nové budovy, která zaměstnancům poskytuje zcela nové a komfortní zázemí.

Poměrně negativně však dopadla analýza stresových situací, ze které vyplynulo, že 23 % zaměstnanců se často cítí v práci ve stresu. 62 % stres v práci pocítuje občas. Otázky týkající se přispívání vlastních návrhů a jejich přínos dopadly velmi pozitivně. Pouze 12 % zaměstnanců se domnívá, že jejich popis práce neodpovídá skutečnému výkonu a úkonům.

Personální plánování nebylo cílem analýzy dotazníkové šetření mezi zaměstnanci. Tato personální činnost je zcela v kompetenci top managementu podniku, respektive ředitele podniku. Vzhledem k velikosti podniku k personálnímu plánování, podle dostupných informací, dochází operativně.

Získávání, výběr, přijímání a adaptace zaměstnanců

V této oblasti bylo zjištěno, že ve společnosti dochází k pohybu zaměstnanců (celkem 31 % zaměstnanců bylo rozmístěno v rámci povýšení nebo přeřazení), z čehož vyplývá, že společnost zaměstnance získává nejen z vnějších zdrojů, ale také ze zdrojů vnitřních.

Nejvíce zaměstnanců se o volném pracovním místě dozvědělo z médií a od známého/kamaráda. Z toho plyne, že společnost efektivně využívá mediální zdroje inzerování a má kladné reference u zaměstnanců. Společnost při zadávání nabídky zaměstnání vyžaduje strukturovaný životopis a první kolo výběru uchazečů se provádí na základě jeho posouzení. V dalším kole zaměstnanci prochází výběrovým pohovorem s vedením. Další metody, které se při výběru využívají, jsou doporučení předchozího zaměstnavatele nebo pracovníka a u administrativních pracovních pozic také vědomostní testy.

S informacemi týkajícími se chodu organizace bylo nejvíce současných zaměstnanců seznámeno v den nástupu do práce nebo během prvních pracovních dnů. 23 % zaměstnanců však některé informace dodnes nezná. Rovněž otázky ohledně vize, poslání a cíle společnosti některým nejsou dodnes známy. Na problematiku informací by se rozhodně měla společnost zaměřit.

Hodnocení a odměňování

Do této oblasti byla zařazena taktéž otázka komunikace, kterou 60 % zaměstnanců označilo za oboustrannou s možností diskuze. 6 zaměstnanců interpretovalo vlastní odpověď, přičemž 50 % z nich se shodl, že komunikace není téměř žádná. Relativně závažný problém nastává také v otázce hodnocení. Jak již bylo zmíněno, k formálnímu hodnocení ve společnosti nedochází, nicméně 72 % zaměstnanců se nechalo slyšet, že k pravidelnému neformálnímu hodnocení také nedochází. Podle nejčastějších odpovědí k hodnocení dochází pouze podle potřeby/občas. 36 % zaměstnanců ale uvedlo, že si není vědomo jakéhokoliv hodnocení.

28 % zaměstnanců je nespokojeno se systémem odměňování, ale nikomu z nich se nezdá být odměňování nespravedlivé vzhledem k pracovnímu nasazení. Největší počet, 68 % zaměstnanců, je se systémem spíše spokojeno a 40 % se cítí být adekvátně odměňováno vůči pracovnímu úsilí pouze někdy. Návrhy zaměstnanců na změny v systémech hodnocení a odměňování směřovaly k přiměřeným odměnám za plnění mimořádných úkolů a vynaloženého úsilí a pracovního nasazení, dodržení příslibů odměň, systém hodnocení se zpětnou vazbou, rozšíření motivující složky mzdy, novoroční prémie/roční zhodnocení.

Nehmotné složky odměňování (pochvala, uznání, dobré vztahy na pracovišti) poskytuje zaměstnavatel 72 % zaměstnanců. Přičemž dalších 20 % by je rozhodně uvítalo. Větší

polovina zaměstnanců postrádá pořádání teambuildingových akcí, kde by docházelo k seznámení a sblížení pracovního kolektivu.

Z analýzy zaměstnanecký výhod vzešlo, že zaměstnanci si neuvědomují výhody, které jim zaměstnavatel poskytuje a pravděpodobně je berou jako samozřejmost. Tato skutečnost může být pro zaměstnavatele absolutně demotivující. Pro zaměstnance, kteří si výhodu benefitů uvědomují, jsou zaměstnanecké výhody motivující (celkem 60 % zaměstnanců je jimi motivováno). Negativní postoj k této otázce plyne z neuvědomění si výhod nebo jejich neznalosti z důvodu špatné informovanosti ze strany společnosti. Mezi žádané zaměstnanecké výhody zaměstnanci uvedli příspěvky na volnočasové aktivity, na bazén, masáže, důchodové pojištění nebo dopravu.

Rozmíst'ování a odchody zaměstnanců

Společnost momentálně zaměstnává jednoho seniora a 3 zaměstnanci dosáhnou důchodového věku za méně než 5 let, stejnému počtu (3 zaměstnancům) zbývá do důchodu 5 až 10 let. Z hlediska plánování zaměstnanců je přínosné vědět, že 67 % zaměstnanců z každé této kategorie, plánuje ve společnosti pracovat i po dosažení důchodového věku. Společnost uplatňuje politiku pružného důchodového věku, která umožňuje zaměstnancům odcházejícím do důchodu i nadále pracovat.

Vzdělávání

Mezi pravidelné a povinné vzdělávací aktivity, které se konají na pracovišti, patří školení BOZP, PO a řidiči referenti. Využívané vzdělávací metody jsou např. instruktáž, zácvik nebo přednášky. Společnost nezpracovává vzdělávací programy ani plány a identifikace potřeb probíhá zásadně na základě rozhovoru s vedením podniku.

S nabídkou vzdělávacích kurzů je celkem spokojeno 92 % 12 zaměstnanců se vyjádřilo k zájmu o další vzdělávací kurzy, přičemž nejvíce z nich by uvítalo jazykové kurzy, školení MS Office a další odborné vzdělávání. 34 % zaměstnanců by vzdělávací aktivity, které by rozšířili jejich odborné znalosti a dovednosti, navštěvovalo také mimo pracovní dobu. U 50 % dalších by záleželo na konkrétním školení.

Doplňující otázky

Dotazník mimo jednotlivé části ŘLZ zahrnoval čtyři doplňující otázky. První z nich zjišťovala význam provádění dotazníkové šetření tohoto typu častěji. Z grafických výsledků, které jsou přílohou č. 3, je evidentní, že více než polovina zaměstnanců je přesvědčena o jejich významnosti. Další otázka se zabývala celkovou spokojeností se zaměstnáním ve společnosti, která dopadla velmi pozitivně. Žádný zaměstnanec neuvedl, že by byl absolutně nespokojen a pouze 8 % je spíše nespokojeno. Na návrhy zlepšení v oblasti řízení lidských zdrojů odpovědělo jen 31 % zaměstnanců, kteří uvedli zlepšení komunikace mezi vedením a výrobou, zavedení ŘLZ prostřednictvím SW nebo pravidelné zasedání ohledně spokojenosti a návrhů. 12 % si nemyslí, že by mělo být něco v této oblasti zlepšováno.

Z analýzy dotazníkového šetření mělo vyplynout, zda dochází k řízení lidských zdrojů v podmínkách společnosti SVCS Process Innovation s.r.o. Z výsledků této analýzy můžeme konstatovat, že k řízení lidských zdrojů dochází, ale jednotlivé oblasti mají své nedostatky, které budou dále řešeny v kapitole návrhů a doporučení.

4.2 Analýza fluktuace

Sledování míry fluktuace je pro podnik důležité a měla by se o její vývoj zajímat. Míra se sleduje za určité časové období, kterým může být rok, pololetí nebo měsíc. A sledovat ji můžeme nejen pro zvolená období, ale také podle útvarů nebo středisek společnosti.

Podle internetových zdrojů se její doporučená úroveň pohybuje v rozmezí 5 % - 7 %, ale uvádí se, že průměrná míra fluktuace v České republice je na úrovni cca 15 %. V interpretaci to znamená, že za sledované období společnost opustí 5 až 7 (respektive 15) zaměstnanců na každých 100 zaměstnanců dané firmy. Její optimální výše není 0 %, protože má také své pozitivní důsledky, které byly uvedeny v teoretické části.

Tabulka 4.3 obsahuje údaje o počtech nástupů, výstupů a celkovém počtu zaměstnanců v jednotlivých letech. Údaj o celkovém počtu zaměstnanců zahrnuje pouze zaměstnance, kteří byli/jsou zaměstnání na hlavní pracovní poměr, bez ohledu na délku pracovního úvazku. Míra fluktuace je v letech 2007 - 2014 sledována za kalendářní rok a v roce 2015 byla její míra zpracována za první čtyři měsíce.

**Tabulka 4.3 Počet nástupů, výstupů, celkový počet pracovníků a míra fluktuace
v jednotlivých letech**

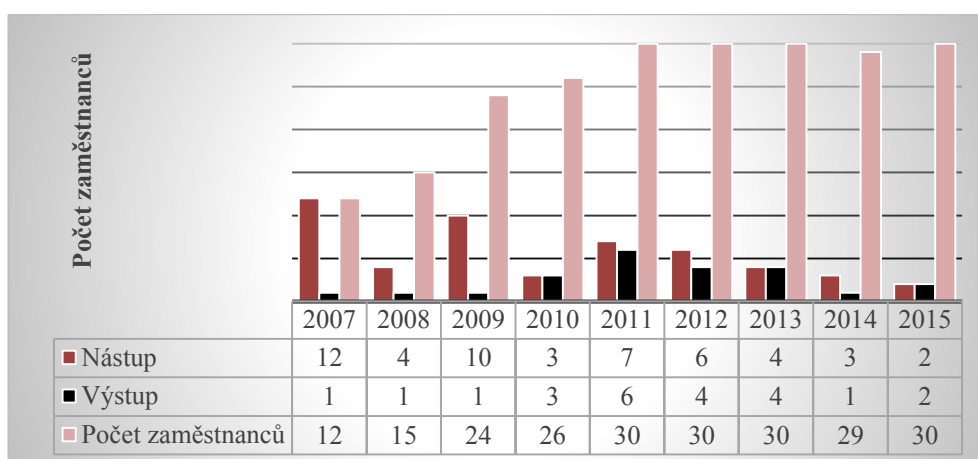
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Nástup	12	4	10	3	7	6	4	3	2
Výstup	1	1	1	3	6	4	4	1	2
Počet pracovníků (HPP)	12	15	24	26	30	30	30	29	30
Míra fluktuace	8,3%	6,7%	4,2%	11,5%	20,0%	13,3%	13,3%	3,4%	6,7%

Zdroj: Vlastní zpracování.

Pro lepší přehlednost byly z tabulky 4.3 vytvořeny dva grafy. Z grafu 4.28, je zřejmé, že nejvíce zaměstnanců nastoupilo (kromě prvního roku založení firmy) v roce 2009. Tento vysoký nárůst byl způsoben zaměstnáním pracovníků jiné společnosti, která byla do tohoto roku pro SVCS Process Innovation dodavatelem (vývoj hardware a software). Vysoké počty nástupů byly zaznamenány také v roce 2011, kdy společnost zaměstnala na hlavní pracovní poměr všechny partnery, kteří do roku 2011 byli odměňováni pouze za výkon funkce partnera a v rámci dohod konaných mimo pracovní poměr, kromě toho přijala 4 nové zaměstnance.

K nejvyššímu počtu odchodů došlo v roce 2011 a od tohoto roku vykazují výstupy zaměstnanců klesající trend. V roce 2011 došlo k odchodu části zaměstnanců, kteří patřili mezi první zaměstnance společnosti (nastoupili v roce založení firmy). Druhá vlna odchodů těchto zaměstnanců se konala v roce 2013, kdy společnost opustili celkem 4 zaměstnanci. Historicky nejnižší počet odcházejících pracovníků v porovnání s celkovým počtem zaměstnanců byl v roce 2014.

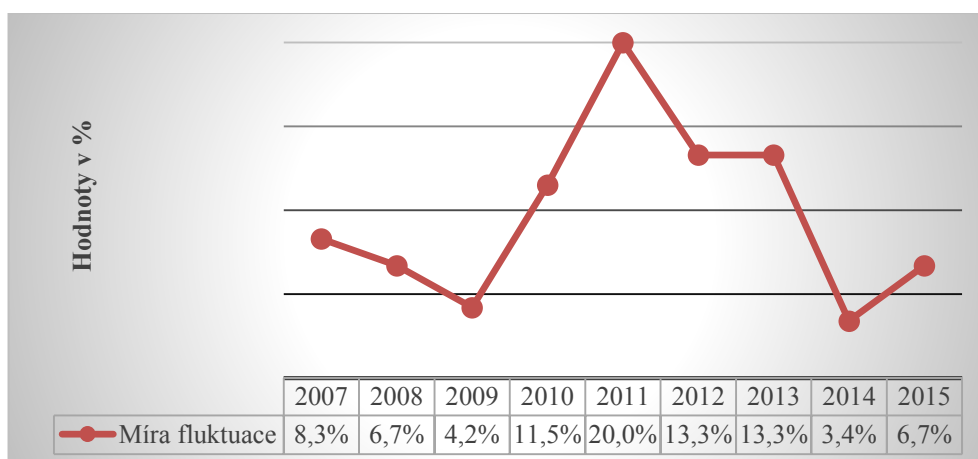
Graf 4.28 Nástupy, výstupy zaměstnanců a jejich celkový počet v letech 2007-2015



Zdroj: Vlastní zpracování.

Vývoj celkového počtu zaměstnanců odpovídá vývoji společnosti a v posledních 5ti letech se ustálil na počtu téměř 30ti zaměstnanců

Graf 4.29 Míra fluktuace v letech 2007 - 2015



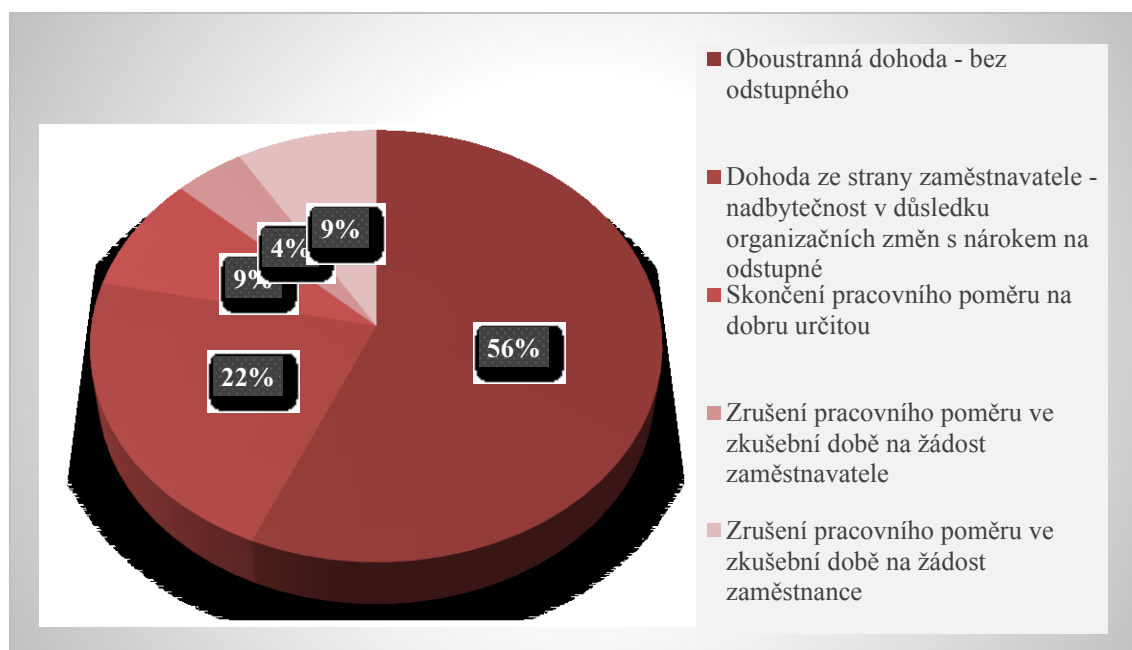
Zdroj: Vlastní zpracování.

Míra fluktuace zaměstnanců ve sledovaných letech má kolísavý charakter. Jak můžeme vidět v grafu 4.29 je patrné, že míra fluktuace od začátku podnikání společnosti do roku 2009 klesala. Tato skutečnost odpovídá vývoji firmy, neboť docházelo k přijímání nových zaměstnanců z důvodu postupného rozšiřování společnosti. Od roku 2009 však fluktuace rapidně stoupala, až se v roce 2011 vyšplhala na úroveň 20 %. Míra fluktuace tohoto roku převýšila nejen její doporučovanou úroveň, ale také průměrnou míru České republiky. V roce

2011 sice nastoupilo 7 nových pracovníků, ale dalších 6 v průběhu roku odešlo a jak již bylo zmíněno výše, jednalo se z velké části o odchody prvních zaměstnanců společnosti. V letech 2012 a 2013 se míra držela stále na poměrně vysoké úrovni, a to 13,3 %, kdy organizaci v každém roce opustili 4 pracovníci. V období 2011 – 2014 je trend klesající a v roce 2014 dosáhla míra fluktuace nejnižší hodnoty, jen 3,4 %, (odchod pouze jednoho pracovníka). V roce 2015 se míra zatím nepatrně zvýšila na hodnotu 6,7 %, ale tento ukazatel byl počítán pouze za první 4 měsíce tj. do 30.04.2015, kdy byly známy počty odchodů.

Společnost za dobu jejího fungování opustilo celkem 23 osob. Analýzu forem ukončení pracovních poměrů zobrazuje graf 4.30. Všechny hlavní pracovní poměry bývají uzavírány na dobu určitou, která činí jeden rok a pokud nedojde k jejímu ukončení, automaticky dochází, podle § 65 odst. 2 zákoníku práce, k jejímu prodloužení na dobu neurčitou. V každé pracovní smlouvě je také sjednána zkušební doba v délce 3 měsíců.

Graf 4.30 Formy ukončení pracovních poměrů



Zdroj: Vlastní zpracování.

V grafu 4.3 je evidentní, že největší počet zaměstnanců (56 %) opustilo společnost na základě oboustranné dohody se zaměstnavatelem, bez odstupného. Další frekventovanou formou ukončení pracovního poměru je dohoda ze strany zaměstnavatele z důvodu organizačních změn. Touto formou odešlo 22 % zaměstnanců, kteří podle § 67 zákoníku práce, měli nárok

na odstupné. Organizace všem těmto pracovníkům vyplatila odstupné ve výši 5ti násobku jejich průměrného měsíčního výdělku. 9 % zaměstnanců odešlo z důvodu uplynutí sjednané doby, stejný počet zaměstnanců zrušilo svůj pracovní poměr ve zkušební době a pouze jednomu zaměstnanci (4%) ve zkušební době zrušil poměr zaměstnavatel.

Z grafu 4.30 také vyplývá, že doposud nikdy nedošlo k rozvázání pracovního poměru výpovědí ze strany zaměstnance ani zaměstnavatele, a taktéž porušení pracovní kázně nebylo důvodem odchodu zaměstnanců.

5 Návrhy a doporučení

Tato kapitola obsahuje návrhy a doporučení, na které by se podnik měl zaměřit, v případě že by měl zájem o zvýšení úrovně řízení lidských zdrojů. Jednotlivé návrhy a doporučení vychází z analýzy dotazníkového šetření, které bylo prováděno mezi řadovými zaměstnanci a zaměstnanci nižního managementu. Další potřebné informace byly získávány metodou pozorování, osobního dotazování a z dostupných materiálů společnosti. Také tato část je rozdělena podle stěžejních oblastí ŘLZ.

Analýza pracovních míst zaznamenala hlavní nedostatek ve znalosti vztahů nadřízenosti a podřízenosti. 42 % dotazovaných zaměstnanců uvedlo, že tyto vztahy nezná. Popisy pracovních míst však o podřízenosti obsahují. V každém popisu práce je uvedena informace, komu je příslušná funkce podřízena. Z toho vyplývá, že zaměstnanci věnují nastudování popisu pravděpodobně málo času nebo tuto informaci zcela ignorují, popř. si ji nepamatují. Z tohoto důvodu by bylo vhodné zpracování organizační směrnice, která by obsahovala podrobné organizační schéma podle pracovních pozic. V současné době společnost má organizační schéma, které je spíše zaměřeno na jednotlivé útvary. Jelikož téměř polovina zaměstnanců bývá vysílána na ZSC a pouze malá část z nich aktivně ovládá cizí jazyky, mělo by vedení zvážit také možnost povinné docházky na jazykové kurzy. Pracovní prostředí zaměstnanci hodnotili velmi pozitivně. Podnik by se měl snažit udržet tuto vysokou úroveň, aby se zaměstnanci cítili dobře. Na co by se organizace měla dále zaměřit, je eliminace stresu v práci. Velká část zaměstnanců uvedla, že jsou v práci často nebo občas stresováni, což může vést k nesprávnému plnění úkolů, zhoršení pracovních vztahů a v neposlední řadě také k silné demotivaci zaměstnanců. Tuto skutečnost by mohla společnost zmírnit stanovením většího rozsahu časových termínů. V současnosti často dochází k práci na poslední chvíli, která je ohniskem vyvolávající stresu na pracovišti. Dále by bylo vhodné přehodnotit a případně upravit popisy jednotlivých pracovních míst, neboť 12 % zaměstnanců uvedlo, že neodpovídá jejich skutečnému plnění úkolů.

Společnost SVCS Process Innovation nemá vytvořenou žádnou personální strategii a k plánování lidských zdrojů prozatím dochází na operativní úrovni. Rozsah výroby a počet zaměstnanců zatím tento přístup umožňuje. Avšak do budoucnosti by se společnost měla na plánování lidských zdrojů rozhodně zaměřit. Plánování se může uskutečnit např. pomocí

scénáře, kdy se vytváří několik možných verzí budoucnosti a vymezuje se, co by bylo potřeba udělat, kdyby některá z možností nastala, např. pokud by došlo k náhlému navýšení zakázek nebo naopak by došlo k jejich náhlému propadu. Další eventuelní metoda může být vytvoření plánu počtu pracovních sil, který zahrnuje nejen plán získávání, ale také propouštění zaměstnanců a plán stabilizace určitých pracovníků.

Z analýzy **získávání zaměstnanců** vyplynulo, že získávání probíhá z vnějších i vnitřních zdrojů. Vnitřní zdroje by určitě měly být více podpořeny, neboť kariérní růst zaměstnanců je velmi motivační. Tato oblast by také mohla být součástí již navrhované organizační směrnice, aby zaměstnanci byli informováni o možném kariérním postupu. V rámci zachování dobré image společnosti by mělo vedení podniku resp. pracovník, který vede výběrové řízení, všem uchazečům o zaměstnání poděkovat, stanovit dobu na rozmyšlenou a po této době vyrozumět uchazeče, kteří neuspěli a proč. Také forma vyrozumění nového zaměstnance o tom, že uspěl při výběru na danou pozici, je nesmírně důležitá. Podle názoru zaměstnanců je velmi špatná informovanost o chodu organizace celkově, ale také základní otázky ohledně vize, poslání a cílů společnosti dopadly poměrně negativně. Tyto informace by se měl každý zaměstnanec dozvědět již na začátku pracovního poměru, aby se s nimi mohl ztotožnit. Tyto závažné nedostatky by mohlo pomoci vyřešit vytvoření informačního balíčku se všemi důležitými materiály a údaji. Tento balíček by mohl obsahovat organizační schéma vysvětlující hierarchii společnosti včetně všech funkcí a jmen, informace o společnosti vč. její historie, výrobků a služeb, dále již zmíněnou vizi, poslání a cíle společnosti a v neposlední řadě směrnice o poskytování zaměstnaneckých výhod a povinných školení. V případě vytvoření tohoto balíčku by nemohlo dojít k dezinformaci, která je patrně poměrně vysoká. Další možností by mohlo být pověření některého z kolegů, aby novému zaměstnanci představili společnost osobně, seznámili jej s důležitými informacemi, pracovním kolektivem a okolím společnosti. Dalším návrhem v této oblasti je zpřístupnění všech směrnic a dalších materiálů společnosti všem zaměstnancům na dohodnutém místě, aby měli kdykoliv možnost do nich nahlédnout.

Rovněž otázka **komunikace** zaznamenala relativně negativní odezvy, přičemž někteří zaměstnanci se nechali slyšet, že nedochází k téměř žádné komunikaci. V této oblasti by společnost měla rozhodně zapracovat, neboť komunikace je jednou z nejdůležitějších faktorů výkonu práce a motivů pro ni. Také z doplňující otázky týkající se ŘLZ vyplynulo, že by se měla zlepšit komunikace mezi vedením a výrobou. Problém komunikace by mohly vyřešit

pravidelné porady, které by se konaly jednou týdně, a účastnili by se jich všichni zaměstnanci. Na poradách by mohlo také docházet k určité formě krátkého hodnocení zaměstnanců, kdo si v práci vede hůře a kdo lépe.

Další nevyhovující oblastí lidských zdrojů bylo **hodnocení**. K formálnímu hodnocení ve společnosti nedochází, nicméně ani neformální hodnocení není příliš časté. Dochází k němu pouze podle potřeb nebo např. do dokončení realizované zakázky. Na zlepšení této oblasti by se tedy měla organizace také orientovat. Využitelná metoda hodnocení v podmínkách daného podniku by mohla být např. klasifikační stupnice, která by se vyplňovala při hodnotícím pohovoru s vedením podniku nebo nadřízeným příslušného pracovníka. Využitelný by mohl být také hodnotící dokument, který by obsahoval údaje o názvu pracovního místa, datum hodnocení a konkrétní otázky, na základě kterých by se hodnocení odvíjelo (jaké úkoly zaměstnanec splnil nejlépe a proč, zda jsou oblasti, ve kterých nemá zaměstnanec jasno a které to jsou, potřeba vzdělání a jeho směr, co by napomohlo lepšímu výkonu práce, které hlediska práce jsou nejzajímavější a ve kterých oblastech je dobrý a proč, otázka budoucnosti ve společnosti).

Se **systémem odměňování** je většina zaměstnanců spokojena a nikomu se nezdá být zcela nespravedlivý. Někdy však dochází k pochybnostem ve výši odměn v porovnání s pracovním nasazením a úsilím. Zaměstnanci by uvítali odměny za plnění mimořádných úkolů a pracovního nasazení. V této oblasti by bylo přínosné více propracovat systém prémie za plnění zvláštních úkolů a vynaloženého úsilí. Motivační by rozhodně byly prémie po dokončení zakázek nebo alespoň roční zhodnocení/prémie, které byly zrušeny. Také na nehmotných složkách odměňování by mohla společnost zapracovat. Zaměstnanci by uvítali teambuildingové akce, kde by docházelo k utužování kolegiálních vztahů. V tomto směru by společnost mohla zvážit pravidelnost pořádaných akcí, kde by kromě seznamování se s kolektivem docházelo k zopakování základních informací o poslání, vizi a také hlavních cílech společnosti na dané období. Také by mohlo proběhnout krátké hodnocení jednotlivých útvarů a motivační by mohla být také „soutěž“ o zaměstnance roku.

Hodnocení zaměstnaneckých výhod dopadlo také relativně nepříznivě. I když společnost poskytuje řadu benefitů mezi které patří stravenky, příspěvek na penzijní a životní připojištění, motivační program u ČSOB a kurzy angličtiny, zaměstnanci si jich příliš neváží nebo si neuvědomují, že jsou pouze dobrou vůlí zaměstnavatele, nikoliv samozřejmost.

Problém však nemusí být jen na straně zaměstnanců, ale i zde mohou chybět o jejich možnostech a podmínkách získání ze strany vedení společnosti. Směrnici týkající se zaměstnaneckých výhod by rozhodně měla být zařazena do adaptačního balíčku pro nové zaměstnance a měla by být na určitém místě k nahlédnutí. Přínosné by mohlo být také zmiňování těchto výhod na teambuildingových akcích, aby si je zaměstnanci uvědomili a více si jich vážili. Mezi nejvíce žádané benefity patřily příspěvky na sportovní a volnočasové aktivity. V minulosti společnost poskytovala 2 000 Kč ročně na sportovní aktivity/masáže/bazén. Tento benefit byl však z důvodu zneužívání těchto prostředků zrušen. Pokud by se společnost rozhodla tuto výhodu znovu zavést, doporučila bych určitá opatření proti zneužívání nebo poskytování této výhody určité skupině zaměstnanců např. doba zaměstnání ve společnosti delší než 3 roky.

Návrhy k oblasti rozmisťování a odchodů již byly zmíněny výše. Ve společnosti k pohybu zaměstnanců dochází. Nové lidské zdroje se získávají také z vnitřních zdrojů, což je pro zaměstnance velmi přínosné pro zaměstnance, neboť jim společnost umožňuje kariérní růst. I přestože vysoce kvalifikovaní zaměstnanci plánují ve společnosti pracovat i po dosažení důchodového věku, mělo by vedení začít plánovat jejich odchod a zaměstnat nové pracovní síly nebo přemýšlet o povýšení současných zaměstnanců. Účelem je plné zaškolení a předání veškerých informací zkušených a kvalifikovaných zaměstnanců.

Oblast **vzdělávání** je velmi dobře zvládnutá. Zaměstnanci, kteří mají zájem se v odborných znalostech a dovednostech dále vzdělávat, tuto možnost mají. V této oblasti by mohlo být doporučeno pouze rozšíření identifikace potřeb vzdělání, které probíhá na základě rozhovoru, také o dotazníkové šetření. Tímto se může shromáždit více informací najednou a umožní lepší plánování eventuálních kurzů. I když společnost nabízí bezplatnou výuku anglického jazyka, která probíhá v rámci pracovní doby, nezaznamenává úspěch u všech zaměstnanců. Jak již bylo uvedeno, téměř polovina zaměstnanců jezdívá na služební cesty do zahraničí a pouze třetina z nich tento jazyk aktivně ovládá. Jazykový nedostatek by mohl být vyřešený povinnou účastí na kurzech anglického jazyku všem zaměstnancům, kteří bývají na ZSC vysíláni. Vzhledem k blízkému vztahu s Ruskem, kam bývá většina zaměstnanců vysílána, by měla společnost přemýšlet také o otevření kurzu jazyka ruského.

6 Závěr

Tato diplomová práce se zabývala tématem řízení lidských zdrojů, které je v současné době důležité nejen pro velké podniky, ale také pro malé a střední podnikání. Je důležité si uvědomit, že právě lidé pro podnik představují největší bohatství, které je potřeba náležitě řídit.

Diplomová práce měla dvě stěžejní oblasti, které tvořila teoretická a praktická část. Teoretická část vycházela z odborné literatury zaměřené především na téma řízení lidských zdrojů nebo jeho jednotlivé oblasti. Úkolem teoretické části bylo detailně analyzovat a popsat jednotlivé personální činnosti. Celý proces řízení lidských zdrojů byl potom definován pomocí jednotlivých personálních činností a jejich metod a postupů. Praktická část obsahovala vyhodnocení dotazníku, který byl sestaven v návaznosti na teoretickou část této práce. Dotazník byl vyhodnocován zvlášť podle jednotlivých oblastí ŘLZ a jeho výsledky byly pro lepší přehlednost zpracovány také graficky. Na základě zejména negativních výsledků byly zpracovány návrhy a doporučení pro odstranění nedostatků a zlepšení současné úrovně ŘLZ. Vloženou kapitolou bylo přestavení podniku SVCS Process Innovatin s.r.o., ve kterém probíhalo dotazníkové šetření. Tato kapitola obsahuje základní informace o společnosti od její historie, přes obor činnosti až po hlavní cíle společnosti, cílové zákazníky a konkurenci.

Cílem této diplomové práce tedy bylo analyzovat současnou úroveň řízení lidských zdrojů v podmínkách konkrétního podniku. Analýza byla realizována pomocí dotazníkového šetření mezi řadovými zaměstnanci podniku a nižším managementem. O úrovni řízení lidských zdrojů bylo posuzováno také z výsledků analýzy fluktuace a dostupných interních materiálů společnosti (vnitropodnikové směrnice, personální agendy zaměstnanců). Při plnění hlavního cíle práce byla využita také metoda pozorování chodu organizace, studium dostupných dokumentů a materiálů a také dobrá osobní znalost organizace byla výhodou. Výsledky uvedených analýz byly slovně i graficky zpracovány a vyhodnoceny. Na základě vyhodnocení jednotlivých oblastí ŘLZ byly sepsány návrhy a doporučení.

Seznam použité literatury

Knižní publikace:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007. 164 s. ISBN 978-80-86851-68-6.

BARTOŇKOVÁ Hana. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

DOLEŽAL, J., P. MÁCHAL, B. LACKO a kol. *Projektový management podle IPMA*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 528 s. ISBN 978-80-247-4275-5.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

HORVÁTHOVÁ, P., J. BLÁHA, A. ČOPÍKOVÁ, K. KASHI. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: Vysoká škola báňská technická univerzita Ostrava Ekonomická fakulta, 2014. 337 s. ISBN 978-80-248-3554-9.

HRONÍK, František. *Poznejte své zaměstnance: Vše o assessment centre*. Brno: ERA, 2002. 370 s. ISBN 80-86517-20-9.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.

JAY, Ros a Richard TEMPLAR. *Velká kniha manažerských dovedností*. Praha: Grada Publishing, 2006. 516 s. ISBN 80-247-1279-2.

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4.vyd. Praha: Management Press, 2012. 400s. ISBN 978-80-7261-168-3.

NEŠČÁKOVÁ, Libuše. *Pracovní právo pro neprávnický: rozbor vybraných ustanovení, praktická aplikace, vzory a příklady*. Praha: Grada Publishing, 2012. 272 s. ISBN 978-80-247-4091-1.

RAWAT, H.S. a Y.K. SINGH. *Human Resource Management*. New Delhi: APH Publishing Corporation, 2006. 299 s. ISBN 81-313-0028-5.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: GradaPublishing, 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA a kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing. 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

VODÁK, Josef a Alžběta Kucharčíková. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

Internetové zdroje:

PROFIM. *Profim: Co je to ergonomie?* [online]. Profim [19. 02. 2015]. Dostupné z: <http://www.profim.cz/ergonomie/co-je-to-ergonomie>

ŽIJEME NA PLNO. *Žijeme na plno: Co je to ergonomie?* [online]. Žijeme na plno [19. 02. 2015]. Dostupné z: <http://www.zijemenaplno.cz/Clanky/a186-Co-je-to-ergonomie.aspx>

MANAGEMENT MANIA. *Management Mania: Sociogram* [online]. Management mania [28. 02. 2015]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/sociogram>

BUSINESS CENTER. *Business center: Zákoník práce: Část druhá, Pracovní poměr* [online]. Business center [28. 02. 2015]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast2h2.aspx>

OUTPLACEMENT SERVICES. *Outplacement services: Co je to OUTPLACEMENT?* [online]. Outplacement services [19. 03. 2015]. <http://www.outplacement-services.cz/?id=2>

PERSON ALL. *Person all: Fluktuace – diagnóza a léčba* [online]. Person all [05. 04. 2015]. Dostupný z: http://www.personall.cz/Fluktuace_I.html

Seznam zkratek

a kol	a kolektiv
a.s.	akciová společnost
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČR	Česká republika
FIFO	first in first out
HRM	human resource management
HPP	hlavní pracovní poměr
Kč	koruna česká
LIFO	last in first out
LPCVD	Low Pressure Chemical Vapour Deposition (výrobek)
MS	Microsoft
MBO	management by objectives
např.	například
OR	obchodní rejstřík
PECVD	Plasma Enhanced Chemical Vapour (výrobek)
PO	požární ochrana
resp.	respektive
ŘLZ	řízení lidských zdrojů
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SW	software
tj.	to je
vč.	včetně
ZSC	zahraniční služební cesta

Seznam tabulek a obrázků

- Tabulka 2.1 Koncepce a vývojové etapy personální práce
- Tabulka 2.2 Metody vhodné pro analýzu pracovního místa
- Tabulka 2.3 Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních a vnějších zdrojů
- Tabulka 2.4 Výhody a nevýhody identifikace potřeb vzdělávání pomocí dotazníků a rozhovorů
- Tabulka 4.1 Pracovní pozice
- Tabulka 4.2 Seznámení s informacemi o organizaci
- Tabulka 4.3 Počet nástupů, výstupů, celkový počet pracovníků a míra fluktuace v jednotlivých letech
-
- Obrázek 2.1 Proces výběru zaměstnanců
- Obrázek 2.2 Členění metod hodnocení pracovníků
- Obrázek 2.3 Důsledky a náklady fluktuace
- Obrázek 2.4 Složky celkové odměny
- Obrázek 2.5 Cyklus podnikového vzdělávání zaměstnanců

Seznam grafů

Graf 4.1	Dovednosti důležité pro výkon práce zaměstnanců
Graf 4.2	Výkon práce mimo pravidelné pracoviště a zahraniční služební cesty
Graf 4.3	Aktivní znalost jazyků
Graf 4.4	Pasivní znalost jazyků
Graf 4.5	Hodnocení pracovního prostředí
Graf 4.6	Práce v týmu nebo samostatná
Graf 4.7	Vystavování stresovým situacím a přispívání ke zlepšení
Graf 4.8	Přínos návrhů na zlepšení práce a plnění pracovních úkolů
Graf 4.9	Jak jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě v této společnosti?
Graf 4.10	Využití metody výběru
Graf 4.11	Hlavní podmínky pro získání pracovního místa
Graf 4.12	Komunikace mezi zaměstnanci a vedením
Graf 4.13	Pravidelné hodnocení a zpětná vazba
Graf 4.14	Kdy dochází k hodnocení práce
Graf 4.15	Spokojenost se systémem odměňování
Graf 4.16	Spravedlivé odměňování vzhledem k pracovnímu nasazení
Graf 4.17	Změny v systému hodnocení a odměňování
Graf 4.18	Poskytování nehmotných složek odměňování
Graf 4.19	Nepostrádání teambuildingových akcí podle věkové struktury
Graf 4.20	Domnění o poskytování zaměstnaneckých výhod
Graf 4.21	Otázka motivace benefitů poskytovaných zaměstnavatelem
Graf 4.22	Zájem o další benefity
Graf 4.23	Chybějící léta do důchodu

- Graf 4.24 Zůstanete pracovat ve firmě i po dosažení důchodové věku?
- Graf 4.25 Spokojenost s nabídkou vzdělávání
- Graf 4.26 Zájem o další vzdělávací aktivity/kurzy
- Graf 4.27 Ochota účastnit se vzdělávacích aktivit mimo pracovní dobu
- Graf 4.28 Nástupy, výstupy zaměstnanců a jejich celkový počet v letech 2007-2015
- Graf 4.29 Míra fluktuace v letech 2007 - 2015
- Graf 4.30 Formy ukončení pracovních poměrů

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen (a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

Ve Valašském Meziříčí dne 25.4.2015

Bc. Petra Králová
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

- Příloha č. 1: Dotazník pro zaměstnance společnosti SVCS Process Innovation s.r.o. a jeho vyhodnocení
- Příloha č. 2: Grafické zpracování struktury zaměstnanců
- Příloha č. 3: Grafické zpracování doplňujících informací
- Příloha č. 4: Analýza fluktuace